

# مدیریت ریسک واحد اقتصادی - چارچوب یکپارچه<sup>۱</sup> (ERM)

دکتر حسین کنیری

مؤسسه حسابرسی تدوین و همکاران

مدیریت ریسک واحد اقتصادی - چارچوب یکپارچه<sup>۱</sup> (ERM)

## چکیده

حدود یک دهه است که از انتشار گزارش تحقیقی کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی<sup>۲</sup> (CosO) در خصوص کنترل داخلی - چارچوب یکپارچه<sup>۳</sup> می‌گذرد. این گزارش نتیجه کار تحقیقی بسیار ژرف و گسترده‌ای بود که با پشتیبانی معروف‌ترین محافل حرفه‌ای آمریکا (شامل انجمن حسابداران رسمی<sup>۴</sup>، کانون حسابداری<sup>۵</sup>، انجمن حسابرسان داخلی<sup>۶</sup>، انجمن حسابداران مدیریت<sup>۷</sup> و انجمن مدیران مالی آمریکا<sup>۸</sup>) و مشارکت اساتید صاحب نام و فاضل و مجرب‌ترین افراد شاغل در حرفه حسابداری و حسابرسی و پشتیبانی مؤسسه حسابرسی کوپرزاندلیبراند (پرایس واترهاوس کوپرز فعلی<sup>۹</sup> (PWC) انجام شد. مجریان این تحقیق برای ایجاد این اثر مفید و ماندگار کلیه مراحل یک تحقیق علمی را با صرف منابع زیادی طی کردند به گونه‌ای که این اثر علمی و تجربی پس از گذشت ۱۳ سال (از سال ۱۹۹۲ تا کنون) هنوز به عنوان معتبرترین اثر قابل استناد در مراجع علمی و حرفه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. در اکتبر سال ۲۰۰۵ پیش‌نویس رهنمود جدیدی در مورد گزارش کردن کنترل‌های داخلی ناظر بر گزارشگری عامل شرکت‌های سهامی عام کوچک انتشار یافت، لکن تغییر اساسی در چارچوب فوق داده نشده است.

انتشار این گزارش به دنبال سوء استفاده‌ها و تقلباتی بود که طی دو دهه اخیر در واحدهای اقتصادی مشاهده شد. چارچوب فوق ضمن بیان تعریف مشخص، اهداف و اجزای کنترل داخلی، به اهمیت و جایگاه کنترل داخلی در اداره واحدهای اقتصادی پرداخت، ضمن آنکه چارچوبی را به عنوان یک معیار برای ارزیابی سیستم‌های کنترل داخلی در اختیار مدیران، اعضای هیأت‌مدیره و دیگران قرار داد. در این گزارش تحقیقی گفته شد که واحدهای اقتصادی برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، حفظ توان مالی و سودآوری، مقابله با

رویدادهای غیر منتظره و پاسخگویی در برابر صاحبان سرمایه و دیگر ذی‌نفعان باید از یک سیستم کنترل داخلی اثربخش برخوردار باشند.

سیستم کنترل داخلی فرآیندی است که به منظور کسب اطمینان معقول نسبت به تحقق اهدافی چون اثربخشی و کارایی عملیات، قابلیت اعتماد گزارش‌دهی مالی و رعایت قوانین و مقررات برقرار می‌شود و دارای اجزای پنجگانه محیط کنترلی، ارزیابی ریسک، فعالیت‌های کنترلی، اطلاعات و ارتباطات (فناوری اطلاعات) و نظارت است. این چارچوب از آن موقع تا کنون به عنوان یک خط مشی و ضابطه یکپارچه توسط هزاران واحد اقتصادی برای ارتقا و اثربخشی کنترل‌ها و فعالیت‌ها در راستای دستیابی به اهداف به‌کار گرفته شده است.

اساس تفکر چارچوب فوق بر پایه کنترل قرارداشت به این معنا که هرگونه کاستی، نارسایی، ناکارایی و عدم اثربخشی در دستیابی به اهداف ناشی از ضعف سیستم کنترل داخلی شناخته شد. اگر چه در چارچوب فوق ارزیابی ریسک به عنوان یکی از اجزای لاینفک سیستم کنترل داخلی شناخته شده بود، اما در چند سال اخیر تمرکز بر «مدیریت ریسک» برجسته شد. چرا که تغییرات محیطی از جمله، تغییرات سریع تکنولوژی و فناوری اطلاعات، محیط رقابتی و... انواع ریسک‌های مختلف اعم از ریسک‌های عملیاتی و مالی را بر واحدهای اقتصادی تحمیل کرد. لذا گفته شد که واحدهای اقتصادی برای رویارویی با ریسک‌های مختلف نیاز به استقرار یک «مدیریت ریسک» اثربخش دارند و برای اداره، کنترل و کاهش ریسک‌ها به یک سیستم کنترل داخلی اثربخش نیاز است. به عبارتی براساس این تفکر جدید کنترل به دنبال ریسک می‌آید نه برعکس.

اساس این تفکر جدید موجب شد که کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (COSO) پروژه جدیدی را با عنوان «مدیریت ریسک واحد اقتصادی - چارچوب یکپارچه (ERM)» در سال ۲۰۰۱ تعریف کند و مؤسسه حسابرسی PWC را مسؤول اجرای آن کرد. نتیجه کار تحقیقی این کمیسیون دو سال بعد به نظر خواهی عمومی گذاشته شد و نهایتاً در اواخر سپتامبر سال ۲۰۰۴ نسخه نهایی آن انتشار یافت.

مدیریت ریسک واحد اقتصادی - چارچوب یکپارچه، ضمن ارائه تعریف جامعی از مدیریت ریسک و اهداف آن، اجزای مدیریت ریسک را هشت جزء به‌هم پیوسته محیط داخلی، هدف‌گذاری، شناسایی رویدادها، ارزیابی ریسک، واکنش نسبت به ریسک‌ها، فعالیت‌های کنترلی، اطلاعات و ارتباطات و نظارت تعریف نمود که در واقع این هشت جزء در برگیرنده اجزای پنجگانه سیستم کنترل داخلی منعکس در گزارش تحقیقی «کنترل داخلی - چارچوب

یکپارچه» به شرح پیش گفته نیز است. بنابراین پروژه مدیریت ریسک در تکامل پروژه و چارچوب قبلی Coso در زمینه کنترل داخلی است. مدیریت ریسک واحد اقتصادی، هم‌اکنون به عنوان یک شاخص توسط مدیریت بسیاری از واحدهای اقتصادی جهت ارزیابی و بهبود مدیریت ریسک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### مقدمه

در سال‌های اخیر تمرکز بر مدیریت ریسک واحد اقتصادی برجسته و تدوین چارچوبی قوی برای اثربخشی، شناسایی، اندازه‌گیری و مدیریت ریسک ضرورت یافته است. این ضرورت کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (COSO) را برآن داشت که پروژه تحقیقی با عنوان «مدیریت ریسک واحد اقتصادی - چارچوب یکپارچه» با کمک مؤسسه حسابرسی پرایس واترهایوس کوپرز انجام دهد که نتیجه نهایی آن در سال ۲۰۰۴ منتشر شد. این پروژه تحقیقی بلادرنگ توسط مدیریت‌ها برای ارزیابی و بهبود مدیریت ریسک واحدهای اقتصادی مورد استفاده قرار گرفت.

طی دوره چهار ساله‌ای که چارچوب فوق تدوین می‌شد، سرمایه‌گذاران، کارکنان و سایر ذی‌نفعان واحد اقتصادی، زبان‌های هنگفتی متحمل شدند. پیامد این امر فراخوانی جهانی به منظور استقرار حاکمیت شرکتی<sup>۱۰</sup> و مدیریت ریسک مناسب از طریق وضع مقررات، قوانین و استانداردهای جدید و لحاظ مدیریت ریسک در این قوانین و استانداردها را به همراه داشت.

چارچوب مدیریت ریسک در برگزیده اصول و مفاهیم و زبانی مشترک و رهنمودی قابل قبول در پاسخ به این ضرورت است. کمیته اعتقاد دارد که این چارچوب نیاز فوق را برآورده می‌سازد و انتظار می‌رود به طور گسترده مورد پذیرش شرکت‌ها، سازمان‌ها و کلیه ذی‌نفعان و افراد ذی‌علاقه قرار گیرد.

در این راستا قوانین متعددی در چند سال اخیر تدوین شد. برای مثال می‌توان از قانون ساربنیز اکسلی<sup>۱۱</sup> در سال ۲۰۰۲ در آمریکا و همچنین قوانین و مقررات مشابه در سایر کشورها را نام برد. در پیش‌نویس آئین‌نامه حاکمیت شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار تهران نیز به مدیریت ریسک توجه شده است. در این قوانین و مقررات، الزاماتی برای شرکت‌های سهامی عام وضع شد که به موجب آن واحدهای مذکور مکلف شدند سیستم کنترل داخلی مناسب را مستقر کرده و مدیریت اثربخشی سیستم کنترل داخلی را تأیید و حسابرس مستقل آن را گواهی و گزارش کند.

کنترل داخلی- چارچوب یکپارچه که طی یک دهه آزمون شده به عنوان یک معیار پذیرفته شده، رضایت نسبی برای نیاز گزارشگری مذکور فراهم کرده است. مدیریت ریسک واحد اقتصادی- چارچوب یکپارچه، کنترل داخلی را توسعه داده و درباره مقوله گسترده مدیریت ریسک واحد اقتصادی جهت پاسخگویی به نیازهای کنترل داخلی و هم به لحاظ توجه به فرآیند کامل تر مدیریت ریسک و اجرای آن متمرکز می شود.

این چارچوب در پاسخگویی به این چالش و سؤال حیاتی که «مدیریت در راستای خلق ارزش برای واحد آمادگی پذیرش چه میزان ریسک دارد؟» کمک کننده خواهد بود.

### مبانی نظری مدیریت ریسک

فلسفه وجودی و هدف غایی هر واحد اقتصادی خلق و افزودن ارزش برای ذی نفعانش است. کلیه واحدها در دستیابی به این هدف عمده با ابهاماتی<sup>۱۲</sup> مواجه اند. مدیریت با این چالش روبه روست که چه میزان ابهام در جهت تلاش برای ایجاد و رشد ارزش برای ذی نفعان می پذیرد.

ابهام متشکل از دو مقوله اصلی ریسک و فرصت<sup>۱۳</sup> است به این معنا که ریسک و فرصت می تواند به طور بالقوه موجب خلق و افزودن ارزش یا از بین رفتن آن شود. چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی، مدیریت را قادر خواهد ساخت تا به طور اثربخش با ابهام و ریسک و فرصت مرتبط با آن در راستای دستیابی به ایجاد و حداکثر کردن ارزش بپردازد.

ارزش واحد اقتصادی زمانی به حداکثر می رسد که مدیریت استراتژی و اهدافی را برای برقراری توازن بین اهداف رشد و بازده و ریسک های مرتبط با آن و استفاده کارا و اثربخش از منابع جهت دنبال کردن اهداف واحد برگزیند. مدیریت ریسک واحد اقتصادی در برگزینده موارد زیر است:

(۱) هم راستا کردن اشتیاق ریسک<sup>۱۴</sup> با استراتژی؛ مدیریت در انتخاب و ارزیابی گزینه های استراتژیک، طبقه بندی اهداف مرتبط با این گزینه ها و تدوین مکانیزم هایی برای مدیریت ریسک های مرتبط با این اهداف، باید میزان اشتیاق ریسک واحد را مشخص و مورد توجه قرار دهد.

(۲) بهبود تصمیمات مرتبط با واکنش نسبت به ریسک<sup>۱۵</sup>: مدیریت ریسک واحد اقتصادی حداکثر تلاش برای شناسایی انتخاب گزینه های مناسب واکنش به ریسک، از جمله پرهیز از ریسک، تقلیل، تسهیم یا پذیرش آن به عمل می آورد.

**۳) کاهش منافع و زیان‌های عملیاتی:** عایدی واحد، توان لازم برای شناسایی رویدادهای بالقوه و اتخاذ واکنش نسبت به ریسک، منافع، زیان‌ها و هزینه‌های مرتبط با ریسک را قابل دسترس می‌سازد.

**۴) شناسایی و مدیریت ریسک‌های چندگانه و ریسک‌های به هم پیوسته:** هر واحد اقتصادی با انواع مختلفی از ریسک‌هایی که بر بخش‌های مختلف سازمان تأثیر می‌گذارد مواجه است. مدیریت ریسک واحد اقتصادی، مدیریت را در واکنش کارآمد به آثار مهم ریسک‌های به هم پیوسته و واکنش مناسب نسبت به ریسک‌های چندگانه یاری می‌دهد.

**۵) استفاده از فرصت‌ها:** مدیریت با توجه به اطلاعات مربوط به دامنه ریسک‌ها، آمادگی لازم جهت شناسایی کنش‌گرایانه فرصت‌ها را به دست خواهد آورد.

**۶) بهبود نحوه آرایش و تخصیص منابع:** کسب اطلاعات قوی درباره ریسک، این امکان را برای مدیریت فراهم می‌سازد که به گونه‌ای اثربخش میزان منابع موردنیاز را تعیین و نحوه آرایش و تخصیص منابع را مشخص کند.

قابلیت‌های ذاتی چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی به مدیریت کمک می‌کند تا به اهداف عملکردی و سودآوری واحد دست یابد و از زیان وارده به منابع اجتناب کند. مدیریت ریسک واحد اقتصادی، اطمینان لازم از گزارشگری کارآمد، رعایت قوانین و مقررات، اجتناب از بروز خسارت به شهرت واحد و پیامدهای ناشی از آن را فراهم می‌سازد. مدیریت ریسک واحد اقتصادی به طور کلی واحد را در پیمودن راه خود کمک کرده و از افتادن واحد در دام خطرات و موارد غیر عادی در پیمودن این مسیر ممانعت به عمل می‌آورد.

### رویدادها، ریسک‌ها و فرصت‌ها

مدیریت در دستیابی به اهداف واحد با رویدادهایی مواجه خواهد شد که توأم با ابهام است. رویدادها می‌توانند آثار منفی، مثبت یا هر دوی آنها را داشته باشند. رویدادهای با آثار منفی "ریسک" نامیده می‌شود که می‌تواند از خلق ارزش جلوگیری کرده یا ارزش موجود را از بین ببرد. رویدادهای با اثر مثبت «فرصت» نامیده می‌شود. رویدادهای با اثر مثبت ممکن است در مقابل رویدادهای منفی تهاوتر شود یا نمایانگر فرصت‌های جدید باشد. فرصت‌ها به احتمال رخداد رویدادهایی اشاره دارد که در آینده اتفاق می‌افتد و آثار مثبتی در دستیابی به اهداف داشته و حاوی خلق ارزش یا حفاظت از آن است. گزینه‌های مدیریت برای کسب فرصت‌ها به

فرآیندهای استراتژی یا هدف گذاری، فرموله کردن طرح‌ها برای مستولی شدن بر فرصت‌ها مربوط می‌شود.

### تعریف مدیریت ریسک واحد اقتصادی

مدیریت ریسک واحد اقتصادی در برگیرنده ریسک‌ها و فرصت‌های مؤثر بر خلق ارزش یا حفاظت از آن است و به شرح زیر تعریف می‌شود:

«مدیریت ریسک واحد اقتصادی فرآیندی است که توسط هیأت‌مدیره، مدیریت و سایر پرسنل واحد استقرار می‌یابد. این فرآیند در تدوین استراتژی و در کل واحد اقتصادی به کار گرفته می‌شود و در تشخیص رویدادهایی که ممکن است بالقوه بر واحد اثر گذارد، طراحی می‌شود به‌علاوه ریسک را در دامنه اشتیاق ریسک (ریسک قابل پذیرش) مدیریت کرده و اطمینانی معقول در رابطه با دستیابی به اهداف واحد فراهم می‌سازد.»

تعریف فوق مفاهیم اساسی قطعی زیر را منعکس می‌سازد:

- مدیریت ریسک یک فرآیند بدون وقفه است که از طریق واحد جریان می‌یابد.
- مدیریت ریسک به وسیله اشخاص در کلیه سطوح سازمان مستقر می‌شود.
- مدیریت ریسک در تدوین استراتژی سازمان به کار می‌رود.
- مدیریت ریسک در کل واحد اقتصادی و در کلیه سطوح و واحدها به کار رفته و شامل پرتفوی سطوح ریسک‌های مختلف است.
- مدیریت ریسک برای شناسایی رویدادهای بالقوه‌ای که اگر اتفاق بیفتد بر واحد و مدیریت ریسک در دامنه اشتیاق ریسک اثر خواهد داشت، طراحی می‌شود.
- مدیریت ریسک قادر است اطمینانی معقول برای مدیریت و هیأت‌مدیره واحد فراهم کند.
- مدیریت ریسک دستیابی به اهداف در یک یا چند حوزه جداگانه‌ای که در گروه‌های مختلف همپوشی دارد را هماهنگ می‌سازد.

تعریف بالا هدفمند و گسترده است. در این تعریف مفاهیم کلیدی و اساسی درباره نحوه مدیریت ریسک شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح می‌شود و مبنایی کاربردی در کل سازمان و بخش‌های آن فراهم می‌سازد. تمرکز این تعریف مستقیماً بر دستیابی به اهداف تعیین‌شده واحد خاص بوده و مبنایی برای اثر بخشی مدیریت ریسک واحد اقتصادی به وجود می‌آورد.

### اهداف مدیریت ریسک واحد اقتصادی

همزمان با تعیین رسالت و دیدگاه واحد اقتصادی، مدیریت، اهداف استراتژیک را مشخص و استراتژی و اهداف واحد را به صورت پله‌ای و آبشاری در تمامی واحد اقتصادی هم راستا می‌سازد. چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی، دستیابی به اهداف مختلف را در واحد هماهنگ می‌سازد. اهداف مدیریت ریسک واحد اقتصادی که از اهداف مدیریت ریسک واحد اقتصادی سرچشمه می‌گیرد، معمولاً در چهار گروه زیر طبقه‌بندی می‌شوند.

- **اهداف استراتژیک**<sup>۱۶</sup> - به اهداف بلندمدت سطح بالا، هم راستا و حمایت‌کننده از رسالت سازمان اطلاق می‌شود.
- **اهداف عملیاتی**<sup>۱۷</sup> - به استفاده اثربخش و کارا از منابع گفته می‌شود.
- **اهداف گزارشگری**<sup>۱۸</sup> - به قابلیت اتکای گزارشگری اطلاق می‌شود.
- **اهداف رعایتی**<sup>۱۹</sup> - به رعایت قوانین و مقررات گفته می‌شود.

طبقه‌بندی اهداف واحد اقتصادی به ما امکان می‌دهد که بر جنبه‌های جداگانه مدیریت ریسک واحد اقتصادی متمرکز شویم. این طبقه‌بندی اگرچه انتزاعی به نظر می‌رسد، لکن اهداف با یکدیگر همپوشی دارد. یک هدف خاص می‌تواند در یک یا چند طبقه قرار گیرد و به نیازهای واحدهای مختلف اشاره داشته باشد و ممکن است به مسؤلیت مختلف مدیران اجرایی متفاوت اشاره کند. این طبقه‌بندی همچنین به ما امکان می‌دهد بین آنچه می‌توان از هر طبقه از اهداف انتظار داشت، تفاوت قائل شویم.

یکی از طبقات دیگر اهداف که توسط برخی واحدهای اقتصادی استفاده می‌شود، «حفاظت از منابع»<sup>۲۰</sup> است که بعضاً به صورت مستقل نیز عنوان می‌شود. لکن برخی معتقدند که این هدف جزء اهداف عملیاتی است.

از آنجا که اهداف مرتبط با قابلیت اتکای گزارشگری و رعایت قوانین و مقررات در درون کنترل‌های واحد نهفته است، از مدیریت ریسک واحد اقتصادی انتظار می‌رود اطمینانی معقول در دستیابی به اهداف فوق فراهم کند. با این وجود، دستیابی به اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی وابسته به رویدادهای خارجی است که همیشه در کنترل واحد نیستند، متعاقباً، به دنبال این اهداف، مدیریت ریسک واحد اقتصادی نسبت به اینکه مدیریت و هیأت‌مدیره نسبت

به ایفای نقش نظارتی خود آگاه و به شکل مداوم به میزانی که واحد اقتصادی به سمت دستیابی اهداف خود حرکت می‌کند، اطمینان معقول فراهم می‌کند.

### اجزای مدیریت ریسک واحد اقتصادی

مدیریت ریسک واحد اقتصادی از هشت جزء مجزا، اما به هم وابسته تشکیل شده است. این اجزا از روش مدیریت واحد اقتصادی نشأت گرفته و در تعامل با فرآیند مدیریت است. این اجزا عبارتست از:

• **محیط داخلی<sup>۲۱</sup>**: محیط داخلی جو عمومی سازمان را در بر می‌گیرد و مبانی در مورد نحوه نگرش افراد مختلف سازمان به ریسک‌ها و همچنین فلسفه مدیریت ریسک و اشتیاق ریسک (میزان ریسک قابل پذیرش)، درستکاری و ارزش‌های اخلاقی و محیطی که واحد در آن عمل می‌کند، ارائه می‌دهد.

• **هدف‌گذاری<sup>۲۲</sup>**: قبل از اینکه مدیریت رویدادهای بالقوه مؤثر بر دستیابی به اهداف را شناسایی کند، اهداف مزبور باید مشخص شوند. مدیریت ریسک واحد اقتصادی نسبت به اینکه مدیریت فرآیند مناسبی برای انتخاب اهداف در حمایت و در راستای رسالت سازمان و طبقه‌بندی آنها کلی بوده و آنها هماهنگ با میزان اشتیاق ریسک است، اطمینان می‌دهد.

• **شناسایی رویدادها<sup>۲۳</sup>**: رویدادهای داخلی و خارجی مؤثر بر دستیابی به اهداف واحد اقتصادی باید شناسایی شوند و تفاوت بین آنها به لحاظ ریسک‌ها و فرصت‌ها مشخص شوند.

• **ارزیابی ریسک<sup>۲۴</sup>**: ریسک‌ها باید تجزیه و تحلیل و احتمال و آثار آن به عنوان مبنایی برای چگونگی مدیریتشان تعیین شود. ریسک‌ها بر مبنای ریسک ذاتی و ریسک باقیمانده سنجیده می‌شوند.

• **واکنش به ریسک**: مدیریت میزان واکنش به ریسک‌ها، اجتناب، پذیرش، کاهش یا تقسیم ریسک را حسب مورد انتخاب کرده و مجموعه‌ای از اقدامات جهت هم‌راستا کردن ریسک‌ها یا میزان تحمل‌پذیری و اشتیاق ریسک را تدوین می‌کند.

• **فعالیت‌های کنترلی<sup>۲۵</sup>**: مدیریت سیاست‌ها و روش‌ها جهت اطمینان از اینکه واکنش‌ها یا پاسخ‌های مناسب در مقابل ریسک به طور مؤثر انجام و در سازمان مستقر می‌شود.

• **اطلاعات و ارتباطات<sup>۲۶</sup>**: اطلاعات مربوط باید شناسایی، جمع‌آوری و در شکل و چارچوب زمانی مناسب انتقال یابد به گونه‌ای که مدیریت قادر به انجام مسؤولیت‌هایش باشد.



همچنین ارتباطات اثربخش در سطوح مناسب، از بالا به پایین، از پایین به بالا و در عرض سازمان برقرار می‌گردد.

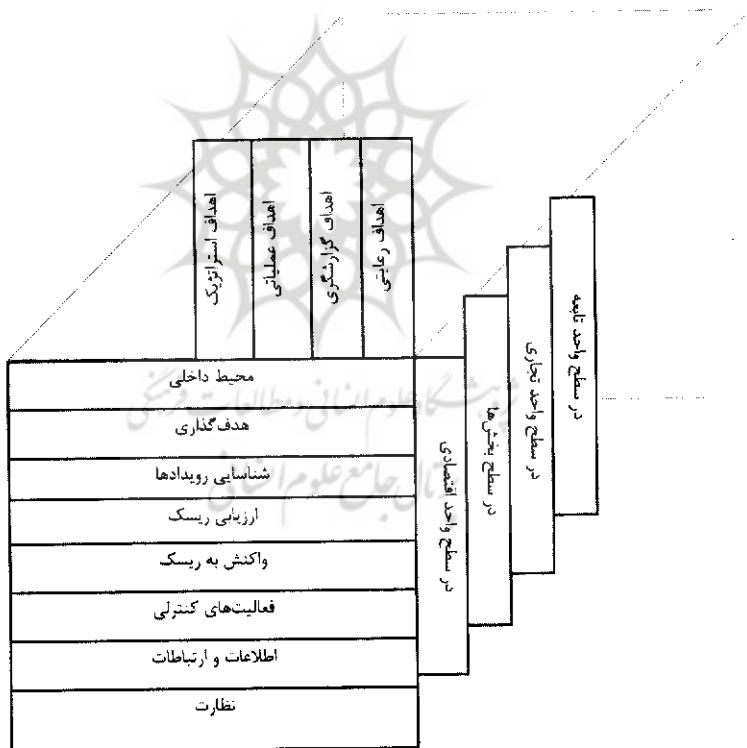
• **نظارت<sup>۲۷</sup>**: مدیریت ریسک واحد اقتصادی باید به طور کامل مورد نظارت قرار گرفته و تعدیلات لازم در آن اعمال شود. نظارت از طریق فعالیت‌های نظارتی مستمر مدیریت، ارزیابی‌های جداگانه یا هر دوی آنها انجام می‌شود.

مدیریت ریسک واحد اقتصادی یک فرآیند دقیقاً پشت سرهم نیست که یک جزء تنهایی بر دیگری اثر گذارد. بلکه فرآیندی چندبعدی و مداوم است که در آن تقریباً هر جزء می‌تواند بر اجزای دیگر اثرگذار باشد.



### ارتباط اهداف با اجزای مدیریت ریسک واحد اقتصادی

بین اهدافی که واحد در تکاپوی دستیابی به آنها است و اجزای مدیریت ریسک واحد تجاری که بیانگر آنچه واحد نیازمند دستیابی به آن است، رابطه وجود دارد. این ارتباط به صورت ماتریسی در سه بعد به شکل یک مکعب یا ماتریس سه بعدی به شکل نمودار زیر ارائه می‌شود. طبقه‌بندی اهداف چهارگانه یادشده یعنی اهداف، استراتژیک، اهداف عملیاتی، اهداف گزارشگری و اهداف رعایتی به وسیله ستون‌های عمودی و اجزای هشتگانه مدیریت ریسک در ردیف‌های افقی و اجزای واحدهای تجاری به وسیله سومین محور نشان داده شده است. این نگاره شماتیک قدرت تمرکز بر مدیریت ریسک واحد اقتصادی در کل به وسیله مدیریت ریسک واحد یا به وسیله طبقه‌بندی اهداف، اجزای واحد تجاری یا اهداف جزء را نشان می‌دهد.



### اثربخشی مدیریت ریسک واحد اقتصادی

تعیین اینکه مدیریت ریسک واحد اقتصادی اثربخش است یا خیر، به نتیجه قضاوت در این مورد بستگی دارد که هشت جزء فوق به گونه‌ای مؤثر عمل می‌کنند یا خیر. بنابراین، این اجزا، معیارهایی برای اثربخشی ریسک واحد اقتصادی است. برای اینکه اجزای فوق وجود داشته و به نحو مناسب عمل کنند، علی‌الاصول نباید موارد ضعف با اهمیتی مشاهده شود و لازم است ریسک‌ها در دامنه اشتیاق ریسک عمل کنند. زمانی مدیریت ریسک واحد تجاری، در هر یک از چهار طبقه اهداف فوق، اثربخش عمل می‌کند که هیأت‌مدیره و مدیریت به ترتیب اطمینان معقول حاصل کنند که اهداف استراتژیک و عملیاتی واحد تا چه میزان قابل دستیابی است و اینکه گزارشگری واحد قابل اتکا بوده و قوانین و مقررات ذی‌ربط رعایت می‌شوند.

کارکرد اجزای هشتگانه فوق در هر واحد منحصر و یکسان نیست. برای مثال، کاربرد این اجزا در واحدهای کوچک و متوسط ممکن است از رسمیت و ساختار یافتگی کمتری برخوردار باشد. صرف‌نظر از این مسأله، واحدها می‌توانند مدیریت ریسک واحد اقتصادی اثربخش را تا زمانی که این اجزا وجود دارند و به نحو صحیح عمل می‌کنند، داشته باشند.

### محدودیت‌های مدیریت ریسک واحد اقتصادی

صرف‌نظر از اینکه مدیریت ریسک واحد اقتصادی مزایای مهمی دارد، دارای محدودیت‌هایی نیز است. علاوه بر عوامل یادشده، محدودیت‌ها ناشی از میزان واقعی بودن قضاوت‌های انسانی که می‌تواند اشتباه باشد، تصمیمات در واکنش به ریسک و کنترل‌های استقرار یافته، ملاحظات مربوط به هزینه منفعت است و اینکه کنترل‌ها می‌تواند به وسیله تبانی دو یا چند نفر از بین برود و مدیریت توانایی زیر پا گذاشتن تصمیمات مدیریت ریسک واحد اقتصادی را دارد. محدودیت‌های فوق موجب می‌شود اطمینان مطلق از دستیابی به اهداف واحد وجود نداشته باشد.

### تأثیر کنترل‌های داخلی بر مدیریت ریسک واحد اقتصادی

کنترل داخلی بخش لاینفکی از مدیریت ریسک واحد اقتصادی است. از آنجا که چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی، کنترل‌های داخلی را نیز در بر می‌گیرد، چارچوب مفهومی و ابزار مستحکم‌تری برای مدیریت به‌وجود می‌آورد. کنترل‌های داخلی در مجموعه مستند کنترل‌های داخلی - چارچوب یکپارچه تعریف و توصیف شده است. از آنجا که چارچوب فوق در

طول زمان آزمون شده (از سال ۱۹۹۲ تاکنون) و به صورت مبنایی در ضوابط، قوانین و مقررات موجود مورد استفاده قرار گرفته است، لذا مستند فوق در خصوص تعریف کنترل داخلی همواره پایرجا خواهد ماند. (طبق این مستند، کنترل داخلی فرآیندی است که به منظور کسب اطمینان معقول از تحقق اهدافی که در سه گروه اثربخشی و کارآیی عملیات، قابلیت اعتماد گزارش‌دهی مالی و رعایت قوانین و مقررات دسته‌بندی می‌شود، توسط هیأت‌مدیره، مدیریت و سایر کارکنان یک واحد اقتصادی برقرار می‌شود.) چون تنها بخشی از مجموعه کنترل داخلی - چارچوب یکپارچه در چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی - چارچوب یکپارچه دوباره‌نگاری شده، لذا کل مجموعه کنترل داخلی در این مجموعه از طریق عطف متقابل هماهنگ شده است.

### نقش‌ها و مسؤولیت‌های افراد در رابطه با مدیریت ریسک واحد اقتصادی

هر یک از افراد سازمان مسؤولیت‌هایی در مقابل مدیریت ریسک واحد اقتصادی بر عهده دارند. مدیرعامل مسؤول نهایی است و باید نسبت به مدیریت ریسک احساس مالکانه داشته باشد. سایر مدیران از فلسفه مدیریت ریسک واحد اقتصادی حمایت کرده و رعایت آن را در دامنه میزان اشتیاق ریسک ارتقا داده و ریسک را در حوزه مسؤولیت ریسک در دامنه نوسان تعیین شده، مدیریت می‌کنند.

مدیر مسؤول ریسک، مدیر مالی، حسابرس داخلی و سایرین مسؤولیت‌های کلیدی در این مورد دارند. سایر کارکنان واحد، مسؤولیت اجرای مدیریت ریسک واحد اقتصادی را در انطباق با پروتکل‌ها و رهنمودها برعهده دارند. هیأت‌مدیره نظارت عالی با اهمیتی بر مدیریت ریسک واحد اقتصادی داشته و همواره از میزان اشتیاق ریسک واحد آگاهی دارد و با آن هماهنگ است. تعدادی از اشخاص بیرون سازمانی، مانند مشتریان، فروشندگان، شرکای تجاری، حسابرسان خارجی، مقررات‌گذاران و تحلیل‌گران مالی اغلب اطلاعات مفیدی در خصوص مدیریت ریسک واحد اقتصادی فراهم می‌کنند، لکن آنان مسؤول اثربخشی و نیز بخشی از مدیریت ریسک واحد اقتصادی نیستند.

پیشنهاد‌های ارائه‌شده در این چارچوب و اقدامات لازم، بستگی به موقعیت و نقش اشخاص درگیر در فرآیند مدیریت ریسک واحد اقتصادی به شرح زیر دارد:

• **هیأت‌مدیره:** هیأت‌مدیره باید بیانیه مدیریت ریسک را با مدیران ارشد مطرح و ضرورتاً بر آن نظارت کند. هیأت‌مدیره باید اطمینان یابد که ریسک‌های با اهمیت ارزیابی شده و در مقابل

آنها اقدامات مدیریتی انجام می‌شود و از اثربخشی مدیریت ریسک واحد اقتصادی اطمینان حاصل می‌شود. هیأت‌مدیره باید به دنبال دریافت اطلاعات ورودی از حسابرسان داخلی، حسابرسان مستقل و سایرین باشد.

• **مدیران ارشد:** این نوشتار به مدیرعامل توصیه می‌کند توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیریت ریسک واحد اقتصادی را ارزیابی کند. در یک رویکرد، مدیرعامل رؤسای واحدهای زیر مجموعه در رابطه با یک وظیفه، کارکنان وظایف کلیدی را به منظور سنجش توانمندی‌ها و اثربخشی مدیریت ریسک واحد اقتصادی گرد هم می‌آورد. شکل ظاهری کاری هر چه باشد، در سنجش اولیه باید نیازها، چگونگی دنبال کردن، وسعت و افزایش عمق ارزیابی تعیین شود.

• **سایر کارکنان واحد:** مدیریت و سایر کارکنان باید نحوه ایفای مسؤلیت‌هایشان را در چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی در نظر داشته و ایده‌ها را با کارکنان ارشدتر به منظور تقویت مدیریت ریسک واحد اقتصادی به بحث گذارند. حسابرسان داخلی باید وسعت و میزان تمرکزشان بر مدیریت ریسک واحد اقتصادی را مورد توجه قرار دهند.

• **مقررات گذاران:** این چارچوب می‌تواند، با اتخاذ نگرش مشارکتی، از جمله آنچه مقررات گذاران قادر به انجام آنند و محدودیت‌هایش، مدیریت ریسک واحد اقتصادی را ارتقا دهد. مقررات گذاران می‌توانند با مراجعه به این چارچوب، از طریق وضع احکام یا رهنمود یا انجام رسیدگی‌ها، بر واحدها نظارت کنند و از برآورده شدن انتظاراتشان اطمینان یابند.

• **سازمان‌های حرفه‌ای:** رهنمودها و استانداردها، واضعین احکام و سایر سازمان‌های حرفه‌ای که درباره مدیریت مالی، حسابرسی و سایر عناوین مربوط معیارهایی ارائه می‌دهند، در رابطه با این چارچوب باید مدنظر قرار گیرد. صرف‌نظر از تنوع و واژگان مورد استفاده، کلیه طرف‌ها از آن منتفع خواهد شد.

• **دانشگاهیان:** این چارچوب می‌تواند موضوع تحقیقات دانشگاهی و تحلیل‌گرها برای افزودن مطالبی به آن در آینده مورد استفاده قرار گیرد. با این پیش فرض که این گزارش به عنوان مبنای عام مورد پذیرش قرار گیرد، مفاهیم و واژه‌هایش باید راهش را در دروس دانشگاهی پیدا کند.

با توجه به شناخت همه جانبه زیرساخت این چارچوب، کلیه طرف‌ها قادر به گفتمان مشترک و ارتباطات اثربخش‌تر خواهند بود. مدیران تجاری اجرایی، در موقعیت سنجش فرآیند مدیریت ریسک واحد اقتصادی با یک استاندارد و تقویت فرآیند و حرکت دادن واحد اقتصادی به سمت اهداف تعیین شده هستند. تحقیقات آتی می‌تواند اهمی برای مبنای تعیین‌شده در این

چارچوب باشد. واضعین قوانین و مقررات قادر خواهند بود، درک بیشتری از مدیریت ریسک واحد اقتصادی از جمله محدودیت‌ها و منافع آن به دست آورند. در صورت استفاده بهینه و عام کلیه طرف‌ها از چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی، این منافع تحقق خواهد یافت.

### نمودار اجزای مدیریت ریسک واحد اقتصادی

شکل زیر فرآیند گستره اجزای تشکیل‌دهنده مدیریت ریسک واحد اقتصادی را نشان می‌دهد.



پانوشته‌ها:

- 1- Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)
- 2- Committee of Sponsoring Organization of Tread way Committee (Coso)
- 3- Internal Control – Integrated Framework
- 4- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- 5- American Accounting Association (AAA)
- 6- Institute of Internal Auditors (IIA)
- 7- Institute of Management Accountants (IMA)
- 8- Financial Executive International (FEI)
- 9- Price water house Coopers (PWC)
- 10- Corporate Governance
- 11- Sarbanes – Oxley Act
- 12- Uncertainty
- 13- Risk and Opportunity
- 14- Risk appetite
- 15- Risk Expense
- 16- Strategic
- 17- Operations
- 18- Reporting
- 19- Compliance
- 20- Safe grating of Resources
- 21- Internal Environment
- 22- Objective Setting
- 23- Event Identification
- 24- Risk Assessment
- 25- Control Activities
- 26- Information and Communication
- 27- Monitoring

منابع:

- 1) Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), Executive Summary, Coso, Sept 2004.
- 2) Internal Control – Integrated Framework, Coso 1992.
- 3) Internal Control – Integrated Framework, Guidance for Smaller Public Companies, Reporting on Internal Control over Financial Reporting (Draft), Coso, Oct. 2005.



پروپشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی