

بخش دوم و پایانی میزگرد «مدیریت ریسک جامع؛ چالشها و رویکردها»



# مدیریت ریسک؟

## سلاح استراتژیک

شرکت کنندگان در میزگرد

### اشاره

هنگامی که سخن از ریسک و مدیریت آن مطرح می شود، بی درنگ بحث پوشش های مختلف بیمه ای در اذهان شکل می گیرد. از آنجا که بنگاهها، شرکتها و واحدهای صنعتی و تولیدی در دوران فعالیت خود پیوسته با ریسکها و خطرات متعدد و حتی پیش بینی نشده مواجهند، بنابراین برای کاهش میزان ریسک و جبران زیانهای ناشی از آن و حفظ منافع سازمان، ناگزیر بحث مدیریت ریسک و ضرورت تعیین یک متولی خاص برای ریسک اهمیت می یابد.

براین اساس، امروزه نه تنها باید تفکر نسبت به مدیریت ریسک در کشور نهادینه و نظام مند شود، بلکه شرایط اقتصادی، صنعتی، تکنولوژیک، زیست محیطی، مالی، بهداشتی و... جامعه ایجاب می کند که مدیران علاوه بر استفاده از ابزارهای بیمه ای، با نوآوری، ابتکار، خلاقیت و تنوع سازی فعالیتهای، نهییدها و ریسک ها را به فرصتها تبدیل نمایند.

در بخش نخست میزگرد ضمن بیان دیدگاههای شرکت کنندگان با نکات و مباحث کلیدی چون مفهوم مدیریت ریسک، استراتژی های چهارگانه مدیریت ریسک، وابستگی موفقیت بنگاهها به تسلط آنها بر انواع ریسک، زیرساخت های اطلاعاتی، ریسک های مطلوب و نامطلوب، نقش بیمه گران در فرایند بیمه کردن ریسک ها و ضرورت ارتقای جایگاه مدیریت ریسک آشنا شدیم. همچنین بر این نکته تاکید شد که مساله اصلی برای بنگاههای اقتصادی ما نبود یک نگاه استراتژیک درمورد شناسایی مدیریت ریسک است. افزون براین، این سخن مورد اشاره قرار گرفت که اگر سیستم حکومتی منافع بنگاه اقتصادی را لحاظ نکند، مدیر بنگاه به هیچوجه نمی تواند ریسک را کنترل نماید.

در بخش حاضر که پیش روی شما قرار دارد، میهمانان ارجمند محورهای دیگری از بحث را مورد بررسی و تحلیل قرار داده اند. ضرورت جلوگیری از به خطر افتادن منافع ذی نفعان از طریق مدیریت ریسک، ریسک حاکمیت شرکت و ریسک مالی، مسئولیت مدیران سازمان در مقابل دریافت پوشش های بیمه ای، ضرورت سیاستگذاری های شفاف و روشن توسط دولت، ارائه تسهیلات بانکی برپایه ارزیابی ریسک اعتباری، تاکید بر ارزیابی و تحلیل شاخص های ریسک های سیاسی و تجاری کشور توسط بانک مرکزی، ضرورت خارج شدن مدیریت ریسک از زیر چتر مدیریت مالی و قرارگرفتن آن در حوزه مسئولیت هیأت مدیره شرکت و چندین نکته محوری دیگر از مباحث عمده ای است که در این شماره پیرامون آنها بحث و گفتگو شده است.

باسپاس مجدد از اساتید و مدیران شرکت کننده در بحث، بخش دوم و پایانی میزگرد را با امید به اینکه راهگشا درجهت کاهش زیانهای اقتصادی و حفظ منافع بنگاهها و سازمانها باشد، از نظر می گذرانیم.



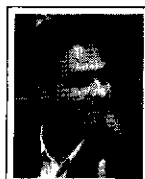
**محمدعلی بابایی:** دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه سوئین بون استرالیا، عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت بهسو.



**رضا رازی:** دکترای مدیریت مالی از دانشگاه تهران، عضو هیات علمی و مدیر گروه مدیریت مالی و بیمه دانشگاه تهران، قائم مقام مدیرعامل گروه صنعتی ایران خودرو



**مهدی شاکرین:** کارشناس ارشد بیمه، عضو هیات مدیره و معاون فنی بیمه آسیا، مدرس دوره های مختلف بیمه ای در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی.



**سعید فریانی:** دکترای حسابداری از دانشگاه تهران، مدرس دانشگاه تربیت مدرس، رئیس اداره مطالعات و برنامه ریزی امور بنگاهها در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.



**حسن مهدی زاده:** عضو انجمن سلطنتی مدیران انگلستان، عضو انجمن حسابداران خبره ایران، مدیر سازمان حسابداری و کارشناس مستقل سازمان مدیریت و برنامه ریزی، مدیرعامل یک شرکت مالی و سرمایه گذاری.

را به طریق غیرموظف اداره می‌کند. خوب، شرکتی که همه اعضای هیأت مدیره آن غیر موظف باشند آخر و عاقبتش چه می‌شود؟ معمولاً آن‌گونه شرکتهای دولتی که به روش هولدینگ اداره می‌شوند، اعضای هیأت مدیره شرکتهای تابعه آنها اغلب غیرموظف هستند. در حالی که در دنیا اعضای هیأت مدیره اغلب موظف هستند. در کشورهای مختلف دنیا مدیرفروش، رئیس امور مالی و رئیس تولید، عضو هیأت مدیره است. چون در شرکت کار می‌کنند. فقط یک یا دو نفر که سابقه خوبی دارند غیرموظف هستند که آن هم برای این

می‌شود. ریسک اول، ریسک حاکمیت شرکت (CORPORATE GOVERNANCE) نام دارد. در دنیا معمولاً مجمع، حاکم بر شرکت است، ولی این مدیران اجرایی شرکت و هیأت مدیره هستند که سیاستها را اجرا می‌کنند و این هیأت مدیره است که طرح را به مجمع می‌برد. متأسفانه در ایران هیأت مدیره تابع قانون تجارت است. در قانون تجارت هر که سهامدار است می‌تواند عضو هیأت مدیره معرفی کند و این برای بخش خصوصی خوب است. ولی وقتی به شرکت سهامی عام می‌آید مشکل ساز

بابایی: در نخستین بخش میزگرد ابعاد مختلف مدیریت ریسک بررسی شد. از جمله به این نکته اشاره شد که هر تصمیم مدیریتی و حتی یک نوآوری و استفاده از یک روش جدید می‌تواند ریسک به همراه داشته باشد و شرایط جدید کسب و کار نیز میزان و تنوع ریسک‌های سازمانها را افزایش داده است. همچنین گفتیم که مدیران باید ریسک پذیر باشند و در عین حال سنجیده عمل کنند. در بخش دوم میزگرد از دوستان تقاضا می‌کنم با توجه به محدودیت وقت پیرامون ناگفته‌های بحث از جمله تجارب

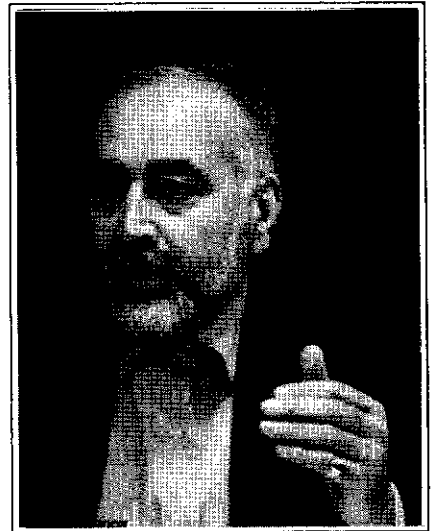


است که به سهامداران سیگنال خوب بدهند. این دو نفر به عنوان اعضای غیرموظف دو کار اساسی انجام می‌دهند: یکی از آنها مسئول کمیته استخدام و تعیین میزان حقوق مدیران رده بالا و هیأت مدیره شرکت است. قبل از ادامه بحث این نکته را هم یادآوری کنم که بحثی در مدیریت استراتژی تحت عنوان تئوری ذی‌نفعان سازمان داریم که می‌گوید منافع سازمان چه‌طور بین ذی‌نفعان سازمان تقسیم شود؛ زیرا تمام ذی‌نفعان سازمان باید از یکک فروش یک قسمتی بردارند. این اتفاق در انگلستان افتاد، یعنی بعد از جریان خصوصی‌سازی در زمان خانم تاچر نخست وزیر اسبق انگلیس وقتی مدیران دولتی به

می‌شود، در دنیا این‌طور نیست. در ایران اکثر شرکتها از طریق عضو غیرموظف اداره می‌شوند، در صورتی که در دنیا براساس عضو موظف اداره می‌شوند. تفاوتش این است که معمولاً اگر شما صاحب ۱۰ یا ۲۰ درصد از سهام شرکت باشید می‌توانید برای شرکت، عضو هیأت مدیره معرفی کنید. مثلاً در شرکتهای ما این‌طور است که شرکت هولدینگ، شرکتهای تابعه زیادی دارد و یکی از کارمندان خود را که در ستاد است عضو هیأت مدیره یک شرکت تابعه می‌کند. این کارمند در شرکت هولدینگ کار ۱۶ ساعته دارد و ماهی یک دفعه هم به شرکت تابعه سر می‌زند و در واقع شرکتها

شرکتها و بنگاههای برتر و به کارگیری آنها در شرایط امروز کشور، جایگاه مدیریت ریسک در سازمان و بالاخره توصیه‌ها و راهکارهای موثر برای مدیریت ریسک، مسایلی را مطرح فرمایند.

مهدیزاده: شرکتها به‌طور جدی با دو ریسک اساسی مواجه هستند. یکی از این دو ریسک‌ها را فقط شرکتهای ایرانی با آن مواجه هستند که ریسکی اساسی است و باید به آن توجه خاص شود. یکی هم ریسک مالی است که همه شرکتهای دنیا با آن روبرو هستند که در ایران هم این ریسک گریبانگیر خیلی از شرکتها



مهدیزاده:

**شرکتها به طور جدی با دوریسک اساسی مواجه هستند: ریسک حاکمیت شرکت و ریسک مالی.**

**در ایران اکثر شرکتها از طریق عضو غیرموظف و در دنیا براساس عضو موظف اداره می شوند.**

**چشم انداز ایران ۱۴۰۰، اولین سناریویی است که برای بیست سال آینده کشور نوشته شده است.**

**براساس چشم انداز ایران ۱۴۰۰، هر دولتی می تواند برنامه های خودش را در حد تا کتیکتی تغییر دهد، ولی در حد استراتژیک نمی تواند.**

**در بخش بدهیهای یک ترازنامه، دو گروه ذی نفع اصلی سازمان تلقی می شوند: طلبکاران و صاحبان سهام.**

**بسیاری از شرکتها سرمایه گذاری کشور براساس نوسانات بازار بورس، شامل ماده ۱۴۱ قانون تجارت شده اند.**

**در بحث مدیریت استراتژی براساس تئوری ذی نفعان سازمان، تقسیم منافع سازمان بین ذی نفعان کاملاً مشخص است.**

**شرکتها ما وقتی بابشان را از مرز بیرون می گذارند، باید یک ابزار بیمه ای که همان شرکتهای FCA هستند، به کمک آنها بیاید.**



بخش خصوصی آمدند، حقوقهای کلان برای خودشان نوشتند و منافع ذی نفعان دیگر را به خطر انداختند. برای جلوگیری از این نوع مسایل، استخدام مدیران در اختیار عضو غیرموظف شرکتها قرار گرفت. بنابراین یکی از وظایف عضو غیرموظف، مسئولیت استخدام و تعیین حقوق مدیران است. عضو غیرموظف مسئولیت دیگری هم دارد که از مباحث مدیریت ریسک است و در حوزه حسابرسی داخلی است. براین اساس یکی از اعضای غیرموظف هیأت مدیره، مسئول کمیته حسابرسی داخلی (INTERNAL AUDIT COMMITTEE) است. در حسابرسی داخلی شرکتها ایرانی، گزارش حسابرسی داخلی به همان هیأت مدیره ای داده می شود که باید از طرف یکی دیگر کنترل شود. موظفها هستند که اشتباه می کنند. حسابرسان داخلی باید مستقیم به غیرموظفها گزارش دهند و نه به موظفها.

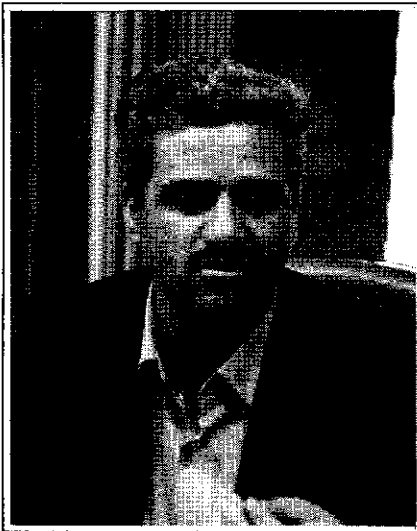
#### ریسک اهرمی

یکی از ریسکهای دیگری که سازمانها با آنها مواجه هستند، ریسک نسبت اهرمی است. این ریسک در آمریکا یک اصطلاح دارد و در انگلیس اصطلاح دیگر. در انگلیس می گویند نسبت دنده ای (GEARING RATIO) و در آمریکا می گویند نسبت اهرمی (LEVERAGE RATIO). همانطور که می دانید حرکت ماشین با دنده سنگین آهسته است. ولی همین که دنده بالاتر می رود ماشین سرعت می گیرد و در سرعت هم خطر ایجاد می شود. در مدیریت ریسک بحث این است که منابع سازمان را چه کسی آورده است؟ در قسمت بدهیهای یک ترازنامه، دو گروه ذی نفع اصلی سازمان تلقی می شوند: یکی طلبکاران و دیگری صاحبان سهام. برای اینکه بینیم یک شرکت چقدر با ریسک مالی مواجه است، نسبت تامین داراییها را حساب می کنیم. آیا ۷۰ درصد داراییهای شرکت را طلبکاران آورده اند، یعنی شرکت وام گرفته است و ۳۰ درصد را صاحبان سهام؟ یا خیر، ۶۰ درصد آن را صاحبان سهام آورده اند و ۴۰ درصد را بستنکاران. این هم یکی از

ریسکهایی است که در مدیریت مالی به آن توجه می شود. الان بسیاری از شرکتها سرمایه گذاری براساس اتفاقی که صورت گرفته است، شامل ماده ۱۴۱ قانون تجارت شده اند. اتفاق از این قرار است که شرکتها سرمایه گذاری وقتی بازار بورس را پررونق دیدند، بیشتر از سرمایه هایشان وامهای کلان با نرخهای ۲۵ درصد و ۳۰ درصد گرفتند. در نتیجه نسبت حقوق صاحبان سهام و بستنکاران را به داراییها تغییر دادند و قیمت سهامی که خریدند پایین آمد و هزینه های مالی هم روی دستشان مانده است. نهایتاً شامل ماده ۱۴۱ شده اند.

ماده ۱۴۱ قانون تجارت از این قرار است: اگر بر اثر زیانهای وارده حداقل نصف سرمایه شرکت از میان برود، هیأت مدیره مکلف است بلافاصله مجمع عمومی فوق العاده، صاحبان سهام را دعوت نماید تا موضوع انحلال یا بقای شرکت مورد شور و رأی واقع شود. هرگاه مجمع مزبور رأی به انحلال شرکت ندهد باید در همان جلسه و با رعایت مقررات ماده ۶ این قانون، سرمایه شرکت را به مبلغ سرمایه موجود کاهش دهد. در صورتی که هیأت مدیره برخلاف این ماده به دعوت مجمع عمومی فوق العاده مبادرت ننماید و یا مجمعی که دعوت می شود نتواند مطابق مقررات قانونی منعقد گردد، هر ذی نفع می تواند انحلال شرکت را از دادگاه صلاحیتدار درخواست کند.

شاکرین: درخصوص بیمه خیلی از موسسات بزرگ مانند نیروگاهها، پالایشگاهها و کارخانجات بزرگ که هم شدت خطرشان و هم سرمایه آنها زیاد است، شرکتها بیمه نیز خودشان را نزد شرکتها بیمه دیگر مجدداً بیمه می کنند که بیمه مجدد یا بیمه اتکایی نام دارد. وقتی که واحدهای بزرگ خسارت می خورند، بیمه گر هم از شرکتها بیمه اتکایی که اغلب خارجی هستند خسارت دریافت می کند. به عبارت دیگر واحدهای صنعتی داخلی مملکت اگر نزد شرکتها بیمه درست بیمه شوند، علاوه بر اینکه خسارت را می گیرند و می توانند فعالیتشان را ادامه دهند، به اقتصاد ملی مملکت هم لطمه وارد نمی شود.



راعی:

**بحث ریسک و استراتژی مربوط به آینده است و آینده را هیچ چیز به جز تفکر امروز نمی سازد.**

**باتوجه به ریسک های متعدد، دولت باید به بنگاهها در زمینه مدیریت ریسک کمک کند.**

**در اغلب کشورهای پیشرفته و شرکتهای موجود در این کشورها، یک دپارتمان به نام «مدیریت ریسک» ایجاد شده است.**

**تفکر نسبت به مدیریت ریسک در کشور ما باید نهادینه شود تا با حمایت دولت بتوانیم پا را از عرصه داخلی فراتر گذاشته و به صحنه های جهانی راه یابیم.**

**در همه دنیا اغلب ریسک ها قابل سنجش است، ما باید در ابتدا شاخصها را برای عموم مدیران تعریف کنیم.**

**مطالعات تطبیقی نشان می دهد که ما چقدر بابت عدم مدیریت ریسک زیان کرده ایم.**

**موسسات و سازمانهای نظارتی مانند حسابرسی باید به نوعی در الگوهای خود، اجرای مدیریت ریسک را در سازمانها و موسسات مدنظر قرار دهند.**

**بانک ها برای ارائه تسهیلات به بنگاههای اقتصادی، باید براساس ارزیابی ریسک اعتباری این کار را انجام دهند.**

دهکده جهانی و تصمیماتی را که دیگران برای ما می گیرند با ریسک و استراتژی پیوند بدهم. ما گفتیم که محیط خارجی و داخلی خودمان را در نظر می گیریم و براساس آن ریسک ها و فرصتها و تهدیدها را شناسایی می کنیم و آنها را به نوعی طبقه بندی کردیم. من می خواهم عرض کنم که بحث ریسک و استراتژی مربوط به آینده است و آینده را هیچ چیزی به جز تفکر امروز نمی سازد.

تفکر امروزی است که برنامه ریزی برای آینده می کند، یعنی اینکه آیا ما در کشورمان و یا در بنگاهمان، یک استراتژی منفعل (PASSIVE) و یک استراتژی پویا و فعال (ACTIVE) داریم. براین اساس من منتظر می مانم که آن فردی که در دهکده جهانی نشسته برای برنامه ریزی می کند، خودم را در برابر ریسکی که او ایجاد می کند محافظت می کنم، یعنی یک برنامه ریزی کاملاً استراتژیک که ریسک را در آینده پیش بینی می کند، دارم نه اینکه منتظر بمانم.

نکته مهم دیگر که به دلیل توسعه نیافتگی ماست، این است که اغلب شرکتهای در کشور ما شرکتهای بین المللی نیستند و شرکتهای ایرانی هستند. این یک محدودیت است. لذا اگر بخواهیم استراتژی فوق فعال (PROACTIVE) داشته باشیم اولین گامش این است که با سیاستگذاری شفاف و روشن، دولت زمینه را برای رشد و توسعه شرکتهای داخلی و حضورشان در عرصه بین المللی فراهم کند. این امر امکان پذیر نیست، مگر اینکه دولت به بنگاهها در مدیریت ریسک، کمک کند. چون من الان اگر بخواهم آن طرف دنیا پا بگذارم، ریسک های متعددی علاوه بر ریسک های داخلی، به من تحمیل می شود. چون آن طرف نرفتم، این ریسک ها را هم نمی شناسم. دولت اگر در شناسایی ریسک ها و مدیریت آنها این موسسات را راهنمایی کند، خیلی موثر است.

**نهادینه شدن**

بحثم را به بحث آقای شاکرین برگردانم که

زلزله از آن دسته خطرهایی است که اگر اتفاق بیفتد هزینه های خسارتی آن خیلی بالاست. زلزله ریسکی است که حتماً بیمه گرها نزد چندین بیمه گر اتکایی خود را بیمه می کنند، چون ریسک خطرناکی است و مبلغ خسارت نیز بالاست. به همین جهت هیچ بیمه گری بیش از ۱ و ۲ و ۳ درصد نسبت به توان خودش نگاه نمی دارد.

با وجودی که همه ساله کشور ما از لحاظ حوادث مختلف طبیعی خسارات زیادی را متحمل می شود، اما متأسفانه به دلیل بیمه نبودن مردم و کارخانه ها، مزایای این نوع بیمه ها به کسی تعلق نمی گیرد و از این لحاظ لطمه شدیدی به اقتصاد ملی مملکت نیز وارد می شود.

باتوجه به اهمیتی که تحصیل پوششهای بیمه ای دارد و بخصوص زیانهایی که از فقدان بیمه نامه مناسب حاصل می شود، باید مسئولیت مدیران موسسه در این زمینه مشخص باشد و معلوم باشد چه مرجعی باید در مورد نوع و خصوصیات بیمه نامه اتخاذ تصمیم نماید. در این خصوص به نظر بنده می بایست به این موارد توجه شود:

- ابتدا باید کلیه خطرات بیمه شدنی مشخص شود و موردشناسایی کامل قرارگیرد.

- در پرداخت حق بیمه بیمه نامه در سررسیدهای مقرر دقت شود. عدم پرداخت به موقع حق بیمه، موجب عدم تعهد بیمه گر شده و خسارتهای احتمالی جبران نمی شود.

- مبلغ بیمه تعیین شده برای اموال موسسه باید کافی باشد. چه بیمه به مبلغ کمتر از ارزش واقعی موجب آن می شود که قسمتی از خسارت برعهده موسسه باقی بماند.

- و بالاخره انتخاب بیمه گر نیز خودمستقله مهمی است. پوشش بیمه ای وقتی موثر است که بیمه گر امکان جبران خسارت احتمالی را به موقع داشته باشد، بیمه گران برای انجام تعهدات سنگین غالباً به تحصیل پوشش بیمه اتکایی اقدام می کنند. مجموعه های صنعتی بزرگ باید اطمینان حاصل کنند که بیمه گر آنها پوشش اتکایی معتبر و کافی در اختیار دارد تا در هنگام خسارت با مشکل مواجه نشوند.

راعی: من می خواهم بحث هیات مدیره



اشاره کردند که بعضی ها حق بیمه شان را پرداخت نمی کنند یا ارزش داراییهایشان را کم نشان می دهند. من می خواهم عرض کنم که اخیراً در اغلب کشورهای پیشرفته و شرکت های موجود در این کشورها یک دپارتمان به اسم مدیریت ریسک، ایجاد شده است. اگرچه اغلب اینها در حوزه مالی قرار می گیرد، اما ریسکی که مدیریت می کنند فقط مالی نیست، بلکه تمام ریسک های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقلیمی به اضافه مالی و اقتصادی را ارزیابی و در مجاری قانونی خودش آنها را مدیریت می کنند. یک بخشی از آن هم قابل بیمه شدن است. لازم هم نیست تمام ریسک ها را بیمه کنیم. گاهی اوقات ریسک ها را مدیریت می کنیم و نه تنها زیان نمی دهیم، بلکه یک چیزی هم گیرمان می آید. لذا تفکر نسبت به مدیریت ریسک در کشور ما باید نهادینه شود.

نکته ای که می خواهم عرض کنم این است که ما هنوز تفکر مدیریت ریسک را نه در بنگاهمان و نه در کشورمان، داریم. از بازار سرمایه، موردی را مثال بزنم. یک فرش فروشی آمده بود و پولش را آورده بود و می گفت که در بازار سرمایه می خواهم سهم بخرم. سهم را خرید و ضرر کرد و آمد گفت: مگر در بازار سرمایه هم کسی ضرر می کند. وقتی این فرش فروش که با قواعد بازی تجارت آشناست، این سخن را می گوید نشان می دهد که با مفهوم ریسک اصلاً آشنایی ندارد. مدیران ما خیلی نمی دانند ریسک چیست و چه طور باید آن را مدیریت کنند. لذا تصور می کنم نهضتی باید ایجاد شود که این تفکر را ایجاد کند و دولتمان هم حمایت کند تا ما بتوانیم پا را از عرصه داخلی فراتر گذاریم و به صحنه های جهانی راه یابیم.

پایین: برداشت من از فرمایشات عزیزان این است که ریسک های ما زیاد و آسیب پذیری شرکت هایمان هم زیاد است. بخشی از دلیل آن توسعه نیافتگی است که دست خودمان نیست. ما با مجموعه ای از ریسک ها روبرو هستیم. بخشی از آنها را می توانیم از بیمه بگیریم، یک مقدارش

را چشم پوشی می کنیم، تعدادی از آنها را می گوئیم اگر بحران اتفاق افتاد، یک کاری می کنیم. بخشی از ریسک ها را هم سعی می کنیم مدیریت کنیم و یک مقدار از آن را هم می پذیریم. لذا قسمتی از ریسک ها قابل کنترل و بخشی دیگر غیرقابل کنترل است. حالا به این مساله بپردازیم که چه کسی بهتر است در سازمانهایمان ریسک را مدیریت کند. دوستان به چند نکته اشاره کردند. مثلاً فرمودند که واحد ریسک داشته باشیم، دولت حمایت کند و تفکر نهادینه شود. در این راستا تجاربی از مطالعاتی که در مورد مدیریت ریسک انجام گرفته، مطرح می کنم.

تحقیقی که من به آن دسترسی یافتیم، در مورد شرکت های موفق یا برتر (BEST PRACTISE) است که چه طور ریسک را مدیریت می کنند و آیا می توانیم آنها را اجرا کنیم و از کجا شروع کنیم؟ قبل از آن، این نکته را عرض کنم که خوشبختانه در حال حاضر شرایط برای پذیرش رویکرد مدیریت ریسک در جامعه ما فراهم شده است، زیرا خیلی ها ضرر را تجربه کرده اند. حتی مردم عادی با خرید سکه، سهام، خانه و یا زمین ضرر کرده اند و فهمیده اند که تجارت و اقتصاد هم ریسک دارد. بسیاری از شرکت های سودآور هم زیانده شدند. به عبارت دیگر همه درک کرده اند که ریسک هم در دنیای اقتصاد وجود دارد. بنابراین شرایط از این نظر خوب است.

#### یافته های تحقیقات بین المللی

امروزه دنیای پیشرفته به این نتیجه رسیده است که با ریسک باید به صورت فعال برخورد شود و کل سازمان درگیر شود و برخورد با موضوع هم باید سیستماتیک باشد. هرکسی هم برای آن نامی گذارده است از جمله STRATEGIC RISK MANAGEMENT, INTERPRISE RISK MANAGEMENT یا BUSINESS RISK MANAGEMENT که نامهای آن متفاوت، ولی هدف یکی است.

یافته های شرکت های موفق چیست؟ مثلاً تحقیقی که در سال ۱۹۹۷ از شرکت های کانادایی صورت گرفته است نشان می دهد

که کمی کردن نتایج حاصل از مدیریت ریسک کار آسانی نیست، یعنی نمی شود سود شرکت را ناشی از این مدیریت ریسک یا مدیریت عادی دانست. ولی همه سازمانها به طور کیفی از اینکه به این موضوع پرداخته بودند از نظر زمانی و منابع تخصیصی راضی بودند. سازمانها اعتقاد داشتند که مدیریت ریسک، عدم اطمینان ما را کاهش داده است. این تحقیق به ۴ مورد اشاره می کند: یکی اینکه مدیریت ارشد، مسئول ریسک سازمان است. می گویند هر عضو هیأت مدیره چند مسئولیت دارد، مهمترین مسئولیت این است که ریسک های مربوط به شرکت تحت تصدی خود را بشناسد و خودش را صاحب آن بداند، یعنی مدیریت ارشد باید این احساس را داشته باشد. دوم اینکه رهبری سازمان، میزان پذیرش سازمان و قبول عامه را همراه با فرهنگ سازی برای پذیرش ریسک تشویق کند. سوم، به فرهنگ سازی و سیستم اشاره دارد، یعنی فرایندی، کار بکنند و باز خورد بگیرند و سازمانها از نحوه مدیریت خود اندرز بگیرند.

یافته های یک تحقیق دیگر که بین المللی بوده و حاصل کار مشترک استرالیا، آلمان، فرانسه، سوئد، سوئیس، انگلیس و آمریکا در سال ۲۰۰۲ می باشد، این است که اولاً هیأت مدیره مسئول ریسک سازمان است. نکته دوم، فرهنگ پاسخگویی است، یعنی هرکسی باید خودش را مسئول ریسک در سازمان بداند. به عبارت دیگر، هر ریسکی یک صاحب در سازمان پیدا می کند که مسئول است. برای مثال مدیر فنی، ریسک های مربوط به خودش و مدیر فناوری اطلاعات، ریسک های مربوط به خودش. نکته مهمی که در فرمایشات دوستان بود تلفیق سیستم ها بود، یعنی برنامه ریزی استراتژیک را با مدیریت ریسک، حساسی داخلی را با حساسی ریسک و نظامها را به یکدیگر وصل می کنیم که از دل اینها ریسک ها شناسایی و مدیریت شود. یکی از یافته های مهم این تحقیق این است که کانالهای ارتباطی فراگیر از طریق کمیته ها و... برای مدیریت ریسک تشکیل می دهند. اکثر این سازمانها چارت سازمانی مشخص



بابایی:

سازمانهای ما نسبت به مدیریت ریسک بیگانه یا کم توجهند و شرایط ایجاب می کند که به عنوان یک قابلیت سازمانها به آن بپردازیم.

**ریسک های ما زیاد و آسیب پذیری شرکتهای ما هم زیاد است.**

**خوشبختانه در حال حاضر شرایط برای پذیرش رویکرد مدیریت ریسک در جامعه ما فراهم شده است.**

**دنیای پیشرفته به این نتیجه رسیده است که با ریسک باید به صورت فعال و سیستماتیک برخورد شود و کل سازمان درگیر شود.**

**در سازمانهای ما متولی خاصی برای ریسک وجود ندارد و ریسک، مدیریت نمی شود.**

**تلقی یک تحقیق انجام شده در اروپا از مدیریت ریسک، به عنوان یک سلاح استراتژیک است.**

**بانک مرکزی می تواند شاخص های ریسک های سیاسی و تجاری کشور را ارزیابی و تحلیل کند و نتایج آن را در اختیار مدیران قرار دهد.**

**هولدرینگ های بزرگ کشور می توانند با رعایت اصول حاکمیت شرکتها و انتخاب اعضای موظف و غیر موظف هیات مدیره، در مدیریت ریسک بسیار تأثیرگذار باشند.**

گزارشگری ریسک به مراجع مربوطه است که فرصتها و تهدیدها را قید می کنند. بعداً در رابطه با آن ریسک تصمیم گیری می شود. آن گاه روشهای برخورد با ریسک را تعیین می کنند و مجدداً آن بخش از ریسک را که قابل مهار نیست گزارش می کنند. روی این فرایند مجدداً نظارت می شود که همواره این مسیر طی شود.

### ضرورت خلاقیت

به نظر می آید وقتی صحبت از ریسک می شود، توجه ما به این نکته است که ابزارها، باید ابزارهای بیمه ای باشند. البته یک سری راهکارهای دیگری است که به خلاقیت شرکتها باز می گردد و در پاره ای شرایط اصلاً نباید از شرکتها بیمه ای انتظار داشته باشیم که پوشش بیمه ای ارائه کنند. مثال عینی این مورد مسأله ای است که ما در مورد متنوع سازی فعالیتها و تبدیل تهدیدها به فرصتها داریم. خیلی از صنایع ما از مقوله حضور چین در حوزه خودشان نگرانند. شرکتهای مثل ایران خودرو در فکر این است که کارخانه ای در چین احداث کند. این امر به این تفکر در این مجموعه باز می گردد که از تهدیدی به نام چین، فرصتی را ایجاد کند. اگر نیروی کار در آنجا می تواند به آن شکل عمل کند که محصولات با قیمت خیلی پایین را در بازار عرضه کند، چرا من سرمایه گذار ایرانی کاری نکنم که سرمایه گذاران آمریکایی و اروپایی در چین انجام می دهند. روی این اصل به نظر می رسد که نگاه را باید فراتر از پوشش بیمه ای و وظیفه ای انجام داد. مسأله اصلی اینکه آن نگاه سیستماتیک باید در شرکتها ایجاد شود و به تبع آن وقتی مشکل شناسایی شود. ابتکار و خلاقیت مدیران ایرانی می تواند از تهدیدها فرصت بسازد. مسأله بعدی اینکه مدیران ما در فضایی کار می کنند که مالکیت آن عمدتاً دولتی است. این سیستم ناکارآمدی های خودش را دارد. مدیریت ریسک واقعا می طلبد که اعتقاد و ایمان در مدیریت ارشد ایجاد شود تا بتواند در بقیه مجموعه تسری یابد. لازم است روی این مسأله نیز در رسانه ها تبلیغ شود. مجله تدبیر خوشبختانه به نوبه خودش

(CHIEF RISK OFFICER) داشتند که دوستان اشاره کردند. دیگر اینکه همه این سازمانها به آموزش در حوزه های مختلف مدیریت ریسک پرداخته اند و هرکس در حوزه خودش آموزش می بیند که چگونه ریسک را مدیریت کند. مثلاً همه ما با کامپیوتر سروکار داریم، ولی هیچکس این فکر را نمی کند اگر سیستم ما از کار افتد چه کار باید بکنیم؟ یعنی هر واحدی فکر کند که چه طور باید ریسک های حوزه کاری خود را مدیریت کند؟

### سلاح استراتژیک

تحقیق بعدی، تحقیق INTERPRISE WIDE MANAGEMENT است که آرتور اندرسون در اروپا انجام داده و تلقی اش از مدیریت ریسک به عنوان یک سلاح استراتژیک است و یافته های آن هم جالب است. این تحقیق که مربوط به ۲۰۰۱ است، اطلاعات چهارصد شرکت را در سطح اروپا جمع آوری کرده است. نتایجی نظیر مسئولیت مدیریت ارشد، فراگیر بودن ریسک، صاحب داشتن هر ریسک و طراحی سیستم در این تحقیق آمده است. سوال این است که این یافته های دنیای پیشرفته است و این هم شرایط کشور ما است که متأسفانه در سازمانهای ما متولی خاصی برای ریسک وجود ندارد، یعنی ریسک مدیریت نمی شود. خوب از کجا باید شروع کنیم و چقدر این یافته ها مورد استفاده ماست؟

قربانی: بحث سر این است که در دنیای امروز ریسک را به عنوان یک هویت و ماهیت قبول دارند که این در ایران ملموس نیست. نکته این است که ما در کشورمان باید آن BENCHMARK BEST PRACTISE ها را انتخاب کنیم. بنابراین به نظر می رسد که حوزه های ریسک باید مشخص شود. مدیریت ریسک یک فرایند کلی است و باید از تعیین اهداف استراتژیک شروع شود. ارزیابی ریسک مرحله بعدی است که شامل تحلیل ریسک، شناسایی و تحلیل و برآورد است. سپس اندازه گیری ریسک است که براساس آن حد تحملی که ریسک را تعیین می کند مشخص می کنند. فراتر از آن،



اعم از صنعتی و غیره می توانند در حین فعالیتهای عادی خود به طرق مختلف موجب ضرر و زیان اشخاص دیگر شوند و لذا در معرض مطالبه خسارت و اقامه دعوی از طرف اشخاص زیان دیده قرار گیرند. گاه خسارت وارده و مورد مطالبه در حدی است که موجودیت واحد اقتصادی را به خطر می اندازد. انواع پوششهای بیمه های مسئولیت، پاسخگوی این گونه خسارتهاست. از جمله: بیمه مسئولیت های عمومی ناشی از کار، تاسیسات و پرسنل، بیمه مسئولیت ناشی از آلودگی های محیط زیست و بیمه مسئولیت تولید که به علت نقص فنی محصولات ساخته شده موجب خسارت دیگران می گردد.

طبیعی است ریسک هایی که بیمه می شوند، می بایست به تعداد زیاد باشند تا شرکت بیمه زیان نکند. اگر تعدادش خیلی کم باشد، یک راهکار دارد که همان بیمه اتکایی است. ولی برای بیمه گره های داخلی ریسک خوبی نیست. اما خیلی از ریسک ها هم وجود دارد که شرکت های بیمه خارجی در صدور بیمه نامه آن فعالند. مثلاً بیمه ای به نام بیمه اعتبار داریم و خلاصه اش این است که بیمه گر ریسک عدم بازپرداخت بدهی کسی را که وام می گیرد یا بستانکار است، بیمه می کند. بیمه اعتبار از لحاظ شرکت بیمه به این نکته برمی گردد که شرایط اقتصادی مملکت چگونه است؟ اگر شرایط اقتصادی مملکت خوب و مشکلات اقتصادی کم باشد، تعداد کمی از این ریسک ها به خسارت می خورد، ولی اگر شرایط اقتصادی نابسامان باشد، تعداد زیادی به خسارت می رسند و شرکت های بیمه شاید در آن شرایط، موافق پوشش بیمه ای نباشند.

قربانی: من بعضی از مسائل را دنبال می کنم. به عنوان مثال مدیران شرکتها به دنبال این هستند که یک نوع بیمه تخصصی در مورد مشکلاتی که ممکن است در رابطه با تصمیماتی که می گیرند برایشان پیش آید، برقرار شود. مطالعات نشان می دهد که در پاره ای از کشورها، چنین بیمه هایی ارائه می شود. باتوجه به اینکه این نیاز به نوعی احساس می شود، آیا این آمادگی در

این کار را انجام می دهد. جامعه علمی و تخصصی باید در رابطه با ریسک و دانش مدیریت آن فاعلتر عمل کند.

نکته بعدی به ارتقای جایگاه شخصیت هایی برمی گردد که در درون بنگاهها در معرفی مفهوم مدیریت ریسک پیشگام هستند. شاید از نگاه بنگاههای کشورهای پیشرفته، وجود یک CHIEF RISK OFFICER، بتواند به ما کمک کند. به این ترتیب به نظر می رسد مدیریت ریسک را باید از زیر چتر مدیریت مالی خارج کرده و مستقیم زیر چتر هیأت مدیره قرار دهیم.

شاگردین: چه ریسکهایی را بیمه کنیم؟ شرکتهای بیمه بازرگانی از لحاظ اصولی هر چیزی را که احتمال ریسک در آن وجود داشته باشد و قابل حساب کردن باشد می توانند بیمه کنند. به عبارت دیگر آن ریسکی را که احتمالش صفر باشد نمی شود بیمه کرد، ولی ریسکی را که احتمالش بین صفر و یک است، می شود بیمه کرد. انواع مختلف پوششهای بیمه ای که شرکتهای بیمه عرضه می کنند وسیله ای برای حفظ دارائیهای هر واحد اقتصادی و تضمین کننده استمرار فعالیت آن می باشد. علاوه بر پوششهای بیمه ای در مقابل حوادث طبیعی مانند سیل، زلزله، طوفان، و نظایر آنها، بسیاری از حوادثی که عامل و منشاء انسانی دارند مانند حریق، تصادف اتومبیل و حتی خطر جنگ را نیز در مواردی می توان بیمه کرد.

هدف بعضی از انواع پوششهای بیمه ای از قبیل بیمه های عمر و حوادث و درمان، حفظ سلامت کارکنان و یا ایجاد تامین برای خانواده آنها در صورتی است که در اثر بیماری و یا حادثه فوت کرده و یا توانایی کار کردن را از دست بدهند. این گونه تامین ها موجب آرامش خاطر کارکنان و دلپستگی بیشتر آنها به محیطی است که در آن کار می کنند و در واقع موجب ایجاد انگیزه هایی است که در جای خود جذب نیروی انسانی کارآمد را تسهیل می کند.

انواع دیگری از پوششهای بیمه ای که شرکتهای بیمه ارائه می نمایند، بیمه های مسئولیت هستند. واحدهای اقتصادی



شاگردین:

**پوشش بیمه ای وقتی موثر است که بیمه گر امکان جبران خسارت احتمالی را به موقع داشته باشد.**

**مجموعه های صنعتی بزرگ باید اطمینان حاصل کنند که بیمه گر آنها پوشش اتکایی معتبر و کافی در اختیار دارد، تا در هنگام خسارت با مشکل مواجه نشوند.**

**باتوجه به زیانهای ناشی از فقدان بیمه نامه مناسب، باید مسئولیت مدیران سازمان در این زمینه مشخص باشد.**

**عدم پرداخت به موقع حق بیمه، موجب عدم تعهد بیمه گر شده و خسارتهای احتمالی جبران نمی شود.**

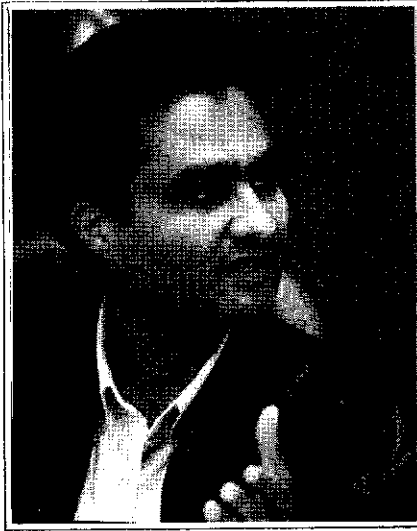
**پوشش بیمه ای، وقتی موثر است که بیمه گر امکان جبران خسارت احتمالی را به موقع داشته باشد.**

**شرکتهای بیمه بازرگانی از لحاظ اصولی هر چیزی را که احتمال ریسک در آن وجود داشته باشد، می توانند بیمه کنند.**

**انواع مختلف پوششهای بیمه ای وسیله ای برای حفظ دارائیهای هر واحد اقتصادی و تضمین کننده استمرار فعالیت آن است.**

**بیمه اعتبار، زمانی است که بیمه گر ریسک عدم بازپرداخت بدهی کسی را که وام می گیرد یا بستانکار است، بیمه می کند.**





قربانی:

**در دنیای امروز، ریسک را به عنوان یک هویت و ماهیت قبول دارند که این امر در کشور ما ملموس نیست.**

**مدیریت ریسک یک فرایند کلی است و باید از تعیین اهداف استراتژیک، شروع شود.**

**یک سری راهکارهایی وجود دارد که به خلافت شرکتها بازمی‌گردد و شرکتها می‌توانند با متنوع سازی فعالیتهای آنها، تهدیدها را به فرصتها تبدیل کنند.**

**اگر نگاه سیستماتیک در شرکتها ایجاد شود، ابتکار و خلافت مدیران ایرانی می‌تواند از تهدیدها فرصت بسازد.**

**در مدیریت ریسک، نگاه را باید فراتر از پوشش های بیمه ای و وظیفه ای انجام داد.**

**مدیریت ریسک می‌طلبد که اعتقاد و ایمان در مدیریت ارشد سازمان ایجاد شود تا بتواند در بقیه مجموعه، تسری یابد.**

**جامعه علمی و تخصصی کشور باید در مورد ریسک و دانش مدیریت آن فعالیت عمل کند.**

**مدیریت ریسک را باید از زیر چتر مدیریت مالی خارج کرده و زیر چتر هیأت مدیره قرار داد.**

سناریو نوشته اند و این سناریو همان نظام نوین جهانی است. خوشبختانه در جمهوری اسلامی ایران سناریونویسی شکل گرفته است، یعنی چشم انداز ایران ۱۴۰۰، اولین سناریویی است که برای بیست سال آینده ایران نوشته شده است. خاصیت چشم انداز ایران ۱۴۰۰ در این است که از این به بعد هر دولتی که سر کار می‌آید می‌تواند برنامه‌های خودش را در حد تاکتیکی تغییر دهد، ولی در حد استراتژیک نمی‌تواند تغییر بدهد. در نتیجه اگر در مورد اقتصاد و شرکت‌داری تصمیم گرفتند به طرف خصوصی‌سازی بروند، دولت بعدی نمی‌تواند ملی کند، چون در چشم انداز ایران ۱۴۰۰، این تصمیم‌گیری اولیه شده است.

مجمع تشخیص مصلحت نظام نیز باید سیاست کنترلی خود را بگذارد و ببیند آیا دولتهایی که روی کار می‌آیند از آن چشم انداز تایید شده انحراف دارند یا خیر؟ این مساله در دنیا شکل گرفته است و مثال زنده‌اش کشور ایتالیا است. شصت سال از جنگ جهانی دوم می‌گذرد و شاید در ایتالیا تاکنون هفتاد دولت روی کار آمده باشد. یعنی تقریباً سالی یکی، ولی ایتالیا، هنوز ایتالیاست.

دولتهایی که در آمریکا سرکار می‌آیند سیاستشان راجع به ایران شبیه همدیگر است. چون در سناریو سیاستها را تعریف کرده اند. سناریونویسی مثل فیلم درست کردن است، همین که سناریو را یک نفر نوشت، یک نفر پولدار هم پیدا می‌شود و می‌گوید این سناریو را می‌خواهم تبدیل به یک فیلم کنم. آن پولدار حمایت می‌کند. بعد از این که سرمایه‌دار فیلم را حمایت مالی کرد، دنبال بهترین کارگردان می‌گردد، آن کارگردان هم دنبال بهترین هنرپیشه می‌گردد. دلیل اینکه آمریکایی‌ها شروع کردند هنرپیشه‌ها را در حکومت آوردن، این بود که می‌گویند این کسی که ما آورده ایم مهم است که هنرپیشه خوبی باشد، چون ADVISORها هستند که کمک می‌کنند کشور به برنامه‌هایش برسد. رئیس جمهور فقط فیلم را باید خوب اجرا کند. ما در بعضی سیاستها منفعل و در بعضی دیگر فعال و پویا هستیم، ولی در مسائل بین‌المللی خوشبختانه بسیار

صنعت بیمه ما وجود دارد که به این نیاز پاسخ دهد؟

**شاکرین:** در جواب باید بگویم خیر؟ زیرا ما هنوز تجربه لازم و کافی را نداریم و بیمه‌گرهای ما همچنان در بیمه‌های سنتی فعالند و شاید جالب باشد که عرض کنم حدود نیمی از پرتفوی شرکتهای بیمه در ایران مربوط به ریسک بیمه‌های اتومبیل (اعم از بیمه شخص ثالث، بیمه بدنه و بیمه حادثه سرنشین) است.

**مهدیزاده:** ما در شرکتهای بیمه، بحث بیمه داخلی را بیشتر صحبت می‌کنیم، ولی در دنیا سازمانهایی به نام ECA یا EXPORT CREDIT AGENCY هستند. بحث دکتر راعی هم این است که شرکتهای ما بین‌المللی نیستند، چون وقتی پایشان را از مرز بیرون می‌گذارند، باید یک ابزار بیمه ای باشد که کمکشان کند و این ابزار همان شرکتهای ECA هستند. مثلاً شما اگر آلمان بروید و تولیدکننده آلمانی بخواهد جنس خودش را به یک ایرانی بفروشد، برای اینکه ریسک سیاسی را کاهش دهد پیش بیمه هرمس می‌رود و به مصرف کننده ایرانی می‌گوید ۵ درصد کل آن چیزی را که می‌خواهی وام یا جنس بگیری باید پرداخت کنی. یا در چین سراغ اگزیم بنک‌ها می‌رود. یکی از دلایلی که چینی‌ها برای ورودشان در بازارهای ایران و جهان موفق بودند همین اگزیم بنک‌ها هستند. ما وقتی با روسها در مورد پروژه‌های نفت و گاز مذاکره می‌کردیم، تا به بحث فاینانس می‌رسید عقب نشینی می‌کردند. درحالی که چین وارد هر پروژه‌ای که می‌شود خودش هم فاینانس می‌کند. در ایران هم صندوق‌های ضمانت صادرات وجود دارد، ولی چقدر اینها می‌توانند عمل کنند بحث دیگری است.

#### سناریونویسی

من می‌خواهم در دقایق پایانی میزگرد بحث را مفاداری فراتر ببرم. ضمناً برای خودش سناریو نوشته است. نه تنها شرکتهای بزرگ دنیا مثل IBM و MICROSOFT سناریو دارند، بلکه آمریکایی‌ها برای کل دنیا نیز





می توانند اهمیت و نحوه کاربرد آنها را ترویج کنند.

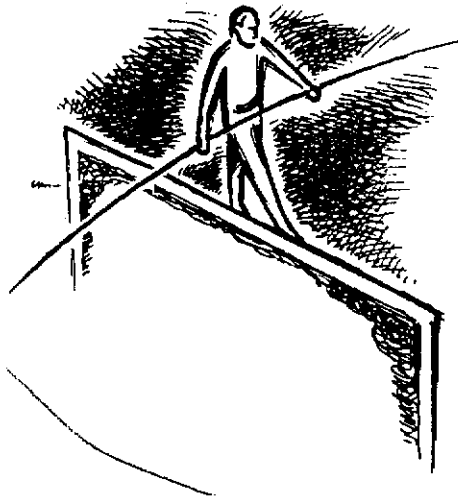
بخش مهم مدیریت ریسک مربوط به سهامداران است. چون آنها بیشتر باید نگران ریسک در کشور باشند، زیرا اکثر سازمانهای ما دولتی یا غیرخصوصی هستند. بنابراین هولدینگهای بزرگ در کشور می توانند با رعایت اصول حاکمیت شرکتها و انتخاب اعضای موظف و غیرموظف هیأت مدیره که آقای مهدیزاده به خوبی آن را تشریح کردند بسیار تاثیرگذار باشند. دانشگاهها و موسسات پژوهشی هم می توانند در این زمینه سهمی داشته باشند.

مطالعه الگوسازی بین شرکتها هم مهم است، کدامیک از شرکتها این کار را کردند و کدام نکردند. مطالعات تطبیقی که اشاره شد به مدیران کمک می کند و نشان می دهد که عدم رعایت مدیریت ریسک باعث چه زیانهایی شده است. همه اینها می تواند از طریق هولدینگها به عنوان سهامداران شرکتها در مجموعه مطرح شود و یا از طریق آنها اجرا شود.

در سطح سازمانها ارتقای جایگاه مدیریت ریسک تا حد مقدور و واگذاری مسئولیت آن به هیأت مدیره و در غیراین صورت به مدیران مالی یا منصوب وی صورت گیرد. علاوه براین واحدی برای مدیریت ریسک ایجاد شود. این موارد توصیه هایی بود که دوستان داشتند.

مجموع این مباحث می تواند باعث درک اهمیت و ضرورت و آشنایی با نحوه مدیریت ریسک شود. البته باید به تدریج آن را اجرا کنیم و مثل خیلی از رویکردهای جدید مدیریتی یاد بگیریم که دفعه بعد بهتر اجرا کنیم. در این صورت بهتر می توانیم ریسک را مدیریت کنیم. انشاءالله...

تدبیر: با تشکر مجدد از اساتید و مدیران شرکت کننده در میزگرد، امید است نقد و بررسی و تحلیل ابعاد مختلف مدیریت ریسک که در دو شماره به اطلاع خوانندگان رسید، ما را به شناخت هرچه بیشتر زوایای ناشناخته آن و جایگاه مدیریت ریسک در سازمان یاری رسانده و برای آن اعتباری خاص قائل شویم. □



شروع شده و بانک ها مشتریان خود را ارزیابی می کنند. توصیه من این است که این پیشنهادها عملیاتی شود تا ما بتوانیم مدیریت ریسک را در کشور نهادینه کنیم.

#### جمع بندی

بابایی: در پایان میزگرد لازم است عرض کنم که من به نوبه خود از فرمایشات بزرگواران بسیار یاد گرفتم. خدا را شکر می کنم که این فرصت فراهم شد و دوستان مطالبی را در این حوزه مطرح ساختند که می توانیم به جمع بندی خوبی دست پیدا کنیم. من می توانم مطالب را این طوری جمع بندی کنم که اولاً مدیریت ریسک، مسأله ای بسیار مهم و ضروری است که باید پیش از گذشته باتوجه به شرایط محیطی به آن توجه کنیم. نکته دومی که دوستان به آن اشاره داشتند، این بود که سازمانهای ما نسبت به مدیریت ریسک بیگانه یا کم توجه هستند و شرایط امروز ایجاب می کند که به عنوان یک قابلیت سازمانی به آن پردازیم. اما چگونه باید به آن پرداخته شود؟ بخشی از این مسأله به دولت مربوط است. مثلاً بانک مرکزی می تواند شاخصهای ریسکهای سیاسی کشور یا ریسکهای تجاری را ارزیابی و تحلیل کند و با سایر کشورها مقایسه و موضوع را در جامعه نشر دهد. سایر ارگانها و نهادهای دولتی می توانند اطلاعات تولید کنند و در اختیار مدیران برای تصمیم گیری قرار دهند. همچنین سایر دستگاهها مثل سازمانهای نظارتی و بانکها

پویا می باشیم و تازگیها ابتکار عمل را از امریکائیها نیز گرفته ایم. آنها در مسائل بین المللی به بن بست رسیده اند و نمی توانند در مورد ایران به اجماع جهانی برسند و این از افتخارات ماست.

راعی: من می خواهم چند توصیه داشته باشم تا مدیریت ریسک در کشورمان جا بیفتد و فرهنگش به نوعی نهادینه شود. من اعتقاد دارم که یک فعالیت جدی باید روی شاخص گذاری ها صورت گیرد و به نوعی اندازه گیری کنیم. در همه دنیا اغلب ریسک ها قابل سنجش است. معیارهایی که می گذاریم اعم از انحراف معیار، واریانس، هرکدام قابل شناسایی و تعریف است. ما باید در ابتدا شاخصها را برای عموم مدیران تعریف کنیم.

نکته دوم اینکه تحقیقی صورت بگیرد و بگوییم اگر شما قبل از اینکه اقدام به عملی می کردید، ضمن ارزیابی ریسکهای آتی تان را شناسایی می کردید. و بعد مطالعات تطبیقی به این شکل باید باشد که شناسایی مدیریت ریسک و مقایسه با وضع موجود صورت گرفته باشد. مطالعات تطبیقی نشان می دهد که ما چقدر بابت عدم مدیریت ریسک ضرر کردیم. همچنین قبلاً من نرخ ریسک لازم را باید محافظت می کردم که نکردم و بابت این عدم مدیریت ریسک، چقدر ضرر کردم.

نکته دیگری که می خواهم تاکید کنم این است که موسسات و سازمانهای نظارتی مانند حسابرسی به نوعی در الگوهاشان ببینند که سازمانها و موسسات، مدیریت ریسک را اجرا کنند. برای مثال یک شرکت وقتی می خواهد ایزو ۹۰۰۰ بگیرد، یک سری تکالیف برایش تعیین می شود. این موسسات هم می توانند یک سری پایدها تدوین کنند.

نکته آخر، بحث موسسات مالی و اعتباری است. بانک ها وقتی می خواهند تسهیلات به بنگاههای اقتصادی بدهند، باید براساس ارزیابی ریسک اعتباری این کار را انجام دهند، یعنی به بنگاهی که ریسک بالایی دارد، تسهیلات با نرخ بالاتر بدهند و برعکس.

البته ریسک اعتباری در بانک ها



دانشگاه صنعتی امیرکبیر



انجمن ایرانی مدیریت پروژه



# سومین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه

۱-۲ اسفند ماه ۱۳۸۵ تهران

## محورهای کنفرانس

- ← مدیریت استراتژیک پروژه
- ← مطالعات امکان سنجی پروژه روش های
- ← تامین مالی و سرمایه گذاری پروژه (Project Finance, Corporate Finance)
- ← سیستم های اجرای پروژه (EPC, DB, DBB, MC, PM, ...)
- ← نقش قوانین و مقررات پرتدوین و اجرای پروژه
- ← تکنیک های مدیریت پروژه
- ← فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت پروژه
- ← مدیریت ریسک پروژه
- ← مدیریت زمان، هزینه و ارزش حاصله
- ← مدیریت و مهندسی ارزش

- ← سازماندهی پروژه
- ← سازماندهی و ساختار سازمانی پروژه
- ← رهبری، کار تیمی و مدیریت منابع انسانی
- ← مدیریت ذینفعان پروژه
- ← روش های تشخیص صلاحیت ارکان پروژه و مدیریت قراردادها
- ← مدیریت دانش در پروژه
- ← چالش ها، تجارب و راهکارهای مدیریت پروژه در ایران
- ← مستندسازی و استانداردسازی مدیریت پروژه

- ← ارزیابی موفقیت پروژه، عملکرد ارکان و بلوغ سازمانی
- ← الزامات و چالش های مدیریت در اجرای پروژه های بین المللی

زمان بندی ارسال مقالات

ارسال اصل مقاله تا

۱۳۸۵/۷/۱۵

اعلام پذیرش مقاله

۱۳۸۵/۱۰/۱۰



شرکت مینا

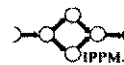


انجمن ایرانی مدیریت پروژه

دبیرخانه کنفرانس گروه پژوهشی صنعتی آیپما  
تهران، خیابان شریعتی، پایین تر از بهار شیراز، شماره ۲۵۲، واحد ۲  
تلفن: ۰۲۱ ۷۷۶۵۱۹۶۵ - فکس: ۰۲۱ ۷۷۶۵۲۳۲۱  
www.lipmc.com info@lipmc.com



انجمن ایرانی مدیریت پروژه



IAPMA