



الزامات مدیریت ریسک یکپارچه (IRM)

مقدمه: **C-Suite** همکاری می‌کند. این استراتژی ریسک را به‌عنوان بخشی از تحولات عملی فعالیت‌های اقتصادی می‌پذیرد و آن را به فرهنگ شرکت وارد می‌کند تا سازمان، ریسک را به‌عنوان بخشی از عملیات روزانه و استراتژی بلند مدت خود مدیریت کند. در نتیجه، درک گسترده‌تر راهبران که در شرکت از ریسک و کاهش ریسک به‌دست می‌آید، می‌تواند آنها را در موقعیتی قرار دهد که برای مدیریت ریسک آمادگی بهتری داشته

مقدمه: **مال جامع علوم انسانی** مدیریت ریسک یکپارچه (IRM) یک راه استراتژیک و مشارکتی برای سازمان‌ها برای مدیریت ریسک در کل گروه سازمانی خود است. با IRM، تیم مدیریت ریسک با همه راهبران بخش تجاری برای به اشتراک گذاشتن و انسجام بخشی به داده‌ها در مورد ریسک، تعیین اشتباهی واقعی سازمان برای ریسک، اطمینان از انطباق و انتقال ریسک و استراتژی‌های کاهش ریسک به



احمد حاتمی



باشند و از طریق برنامه‌ریزی سناریوهای پیشرفته، دفاع‌های پیشگیرانه را ایجاد کند.

مدیریت ریسک یکپارچه (IRM) چیست؟

مدیریت ریسک یکپارچه، رویکردی در سطح سازمان، برای رسیدگی به ریسک است که شامل ورودی همه تیم‌ها و مراکز ریسک به‌عنوان بخشی اساسی از استراتژی کسب و کار است. گارتنر آن را به‌عنوان «مجموعه‌ای از شیوه‌ها و فرایندهای پشتیبانی شده توسط

یک فرهنگ آگاه از ریسک و فناوری‌های توانمندی که تصمیم‌گیری و عملکرد را از طریق یک دیدگاه یکپارچه از نحوه مدیریت یک سازمان منحصر به فرد از ریسک‌ها، بهبود می‌بخشد» تعریف می‌کند. هر فعالیت تجاری دارای ریسک ذاتی است، بنابراین IRM ارزیابی ریسک و استراتژی‌های کاهش را در تمام جنبه‌های شرکت مد نظر قرار می‌دهد. IRM سه حوزه برنامه:

۱- مدیریت ریسک

۲- فناوری/ریسک سایبری

۳- ریسک عملیاتی و ریسک سازمانی/استراتژیک

را به هم متصل می‌کند. یک چهارچوب مدیریت ریسک یکپارچه شامل ذینفعان درون سازمانی و برون سازمانی است. حمایت صریح و مداوم و همچنین تداوم خط مشی‌های تعیین شده در جهت نیل به موفقیت در توسعه، انسجام و بازخوردگیری از ارتباطات خوب بین تیم‌ها نیز نیازمند توجه و پیگیری از جانب راهبران و مدیران ارشد است. در نتیجه، IRM یک نگاه جامع از موقعیت‌های ریسک یک سازمان از استراتژی تا اجرا است، همچنین یک طرز فکر وجود دارد که در ابتدا «فرهنگ‌پذیری ریسک» را امکان‌پذیر می‌کند که فرهنگ چابک‌تر، آینده‌نگر و با آگاهی بخشی بیشتری از ریسک ایجاد می‌کند. این رویکرد از رویکرد منسوخ انطباق محور برای مدیریت ریسک پیشی می‌گیرد.

چرا مدیریت ریسک یکپارچه (IRM) مهم است؟

همانطور که جان ویلر، قبل‌تر از گارتنر تحلیلگر و مشاور ارشد هیئت حسابرسی IRM، در خصوص ریسک و فناوری، خاطرنشان می‌کند:

«بدون توجه به اندازه، صنعت یا مکان، هر کسب و کاری به دنبال دستیابی به چهار هدف IRM است:

۱- عملکرد بهتر

۲- انعطاف‌پذیری قوی‌تر

۳- اطمینان بیشتر

۴- انطباق مقرون به صرفه‌تر

زمانی که ویلر پیش‌تر از گارتنر بود، به‌طور مؤثر اصطلاح «مدیریت ریسک یکپارچه» را ابداع کرد و جهت تحقیق را برای تعریف رویکرد جدید و بازار فناوری IRM هدایت کرد. او چهار راه را شناسایی کرده است که IRM می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا در جهت این اهداف کار کنند:

۱- بهبود عملکرد

۲- افزایش انعطاف‌پذیری

۳- تأیید تضمین ریسک در سطح شرکت در رابطه با اشتباهات کلی برای استراتژی‌های ریسک و استراتژی‌های کاهش ریسک

۴- برآورده کردن الزامات انطباق به‌عنوان یک محصول جانبی بدون هزینه‌های گزاف، هدر رفت منابع و اصطکاک برای کسب و کار

استفاده از چهارچوب مدیریت ریسک یکپارچه در رویکرد فعالیت‌های تجاری روزمره در کوتاه مدت و به‌عنوان بخشی از برنامه‌ریزی بلندمدت مزایای زیادی دارد. رویکرد مدیریت ریسک یکپارچه مهم است، زیرا تضمین می‌کند که سازمان با ریسک، راحت‌تر تطبیق پیدا کند و بهترین روش مدیریت آن را ارزیابی کند و ارزیابی‌های مستمر ریسک و کاهش‌ها را در فعالیت‌های روزمره قرار دهد. مزایای یک سازمان از بهبودهای عملیاتی روزانه گرفته تا نتایج در مقیاس‌های بزرگ‌تر، متغیر است و شرکت‌ها به دلیل برنامه‌ریزی دقیق و سناریوسازی پیشرفته در فرایندهای ارزیابی ریسک و کاهش، احتمال



شناسایی شده تعیین کند و با انجام این کار، استراتژی سازمان و سطح کلی اشتها و راحتی آنها را با ریسک‌های تجاری‌شان روشن کند.

۶: اولویت‌بندی پروژه‌ها

فرایند IRM برای اطمینان از اینکه پروژه‌های با اولویت بالا به‌درستی منابع به آنها تخصیص یافته و در جایگاه اول اولویت‌بندی توسط کسب و کار قرار می‌گیرند کار می‌کند و تصمیمات را طوری هدایت می‌کند که ریسک‌های مهم به‌خوبی مدیریت شوند.

۷: استقرار دیدگاه‌های جامع

راهبران، دید کاملی از تأثیر ریسک‌های سازمانشان بر اهداف، استراتژی‌ها و عملیات به‌دست می‌آورند. IRM موفق همچنین رویدادهایی را که ممکن است خارج از ریسک‌های مورد مطالعه اتفاق بیفتد در نظر می‌گیرد و با انجام این کار به تجزیه و تحلیل سالم چشم‌انداز و موقعیت مدیریت در تمام زمینه‌های صنعت کمک می‌کند.

IRM بینشی در مورد ریسک‌ها و کنترل‌های عملیاتی شرکت فراهم می‌کند و کنترل‌های فردی را با عوامل ریسک متعدّد ترسیم می‌کند. درک ریسک‌های تجاری که به مناطق مختلف آسیب می‌زند و کنترل‌های کاهش آنها می‌تواند هزینه‌های ناشی از مازاد بر انطباق را کاهش دهد.

۴: شناسایی کارایی

فرایند IRM به شناسایی فرصت‌های حفظ و امنیت سرمایه‌گذاری کمک می‌کند و اغلب کارایی‌هایی را در طول فعالیت‌ها، شناسایی، تحلیل و ارزیابی ریسک جستجو می‌کند. این به تیم‌ها نیز گسترش می‌یابد و گروه‌ها ممکن است انعطاف‌پذیری و ساختارهای سازمانی جدید و روابط متقابل تیمی را به‌دست آورند که هزینه‌ها را کاهش می‌دهد.

۵: آگاهی از اشتباهات ریسک

ارزیابی‌های IRM به مدیریت ارشد این امکان را می‌دهد تا بهترین گزینه‌های ممکن را برای کاهش ریسک‌های

بسیار کمتری از ریسک‌های پیش‌بینی نشده غافلگیر می‌شوند. مزایای IRM عبارتند از:

۱: داده‌های خوب

ارزیابی ریسک انطباق و تحقق، بخشی از IRM است، بنابراین داده‌های شرکت همیشه قابل اعتماد، جاری و در دسترس مدیران تجاری است که به آخرین جزئیات در مورد موقعیت‌های انطباق مقرراتی سازمان نیاز دارند.

۲: آمادگی و تاب‌آوری در برابر حوادث

رویکرد مدیریت ریسک یکپارچه، سازمان‌ها را برای موارد افراطی آماده نگه می‌دارد و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا در صورت وقوع یک فاجعه بزرگ (نظیر پاندمی کووید ۱۹ و...) به‌سرعت به عقب برگردند. وقوع شرایط آب و هوایی شدید یا توقف کار، تمام تجارت را متوقف نمی‌کند، زیرا IRM سازمانی را برای حفظ عملکردهای حیاتی راه‌اندازی می‌کند.

۳: صرفه‌جویی در هزینه‌ها

۸: اطمینان بخشی شخص ثالث

ایجاد و حفظ سطح بالایی از اعتماد و اطمینان بخشی با اشخاص ثالث خارجی، اعم از مشتریان، فروشندگان یا خریداران بالقوه، بیش از همیشه برای شرکت‌ها مهم است. فرایندهای یکپارچه مدیریت ریسک با اشخاص ثالث اعتماد را نه تنها به آنها، بلکه برای همه سهامداران کلیدی، تقویت می‌کند. به عنوان مثال، پایداری برای سرمایه‌گذاران، مشتریان و مقررات‌گذاران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و توانایی دستیابی به رتبه‌بندی‌های مثبت ریسک آب و هوا می‌تواند بسیار جذاب باشد.

اتخاذ یک رویکرد جامع برای ریسک، ما به‌ازای مالی را از قبیل راه حلی صحیح برای تعدیل پرسنل، تا شناسایی مناطق و حوزه‌های جدید و ناشناخته برای کار و ایجاد علاقه سرمایه‌گذاران جدید در بر می‌گیرد. به یاد داشته باشید که تلاش‌های انجام گرفته با محوریت IRM را با اهداف کسب و کار هماهنگ کنید تا بهره‌مندی از مزایای آن در برابر هزینه‌های استفاده شده از زمان و منابع به سرعت جبران شود.

شش ویژگی اصلی مدیریت ریسک یکپارچه به‌منظور درک دامنه ریسک خود، سازمان‌ها نیاز به تصویری کامل از تمام واحدهای تجاری و رویه‌های عملکردی انطباق، به‌علاوه تأمین کنندگان یا شرکای شخص ثالث دارند. برای به‌دست آوردن این درک، راهبران باید شش ویژگی اصلی IRM را درک کنند. به گفته گارتنر، شامل استراتژی، ارزیابی، پاسخ، ارتباطات و گزارش، نظارت و فناوری هستند.

۱: استراتژی

اجرای چهارچوب ریسک، از جمله بهبود عملکرد از طریق مالکیت ریسک و نظارت سازمانی مناسب.

۲: ارزیابی

ارزیابی کامل ریسک، شامل: شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی همه ریسک‌ها در تمام بخش‌های تجاری است.

۳: پاسخ

اجرای مکانیسم‌هایی برای کاهش همه ریسک‌های شناسایی شده.

۴: ارتباطات و گزارشگری

ایجاد یک برنامه ارتباطی و تشدید مناسب برای اطلاع‌رسانی به ذینفعان، در مورد واکنش و ردیابی ریسک.

۵: نظارت

شناسایی و اجرای فرایندهایی که اهداف حاکمیتی، مالکیت ریسک و مسئولیت‌پذیری و انطباق را دنبال می‌کنند. این شامل نظارت بر ریسک‌ها و ارزیابی اثربخشی مداوم اقدامات کاهش و کنترل است.

۶: فناوری طراحی و اجرای معماری راه حل مدیریت ریسک یکپارچه

پس از این شش مرحله، کسب اطمینان از این موضوع که گروه‌های شما در حال تکرار و بهبود مستمر تلاش‌های کاهش ریسک هستند، الزامی است. IRM یک فرایند تکراری است که همیشه در حال تحول و انطباق با تغییرات در بازار است بدین شکل که، با توجه به فناوری‌های نوین، قوانین وضع شده جدید و الزامات انطباق ناشی از آن و پاسخگویی به اهداف ترسیم شده کلی در محیط کسب و کار، خود را تطبیق می‌دهد.

چهار رویکرد کلیدی برای مدیریت ریسک یکپارچه

برخی از مراحل ضروری وجود دارد که باید هنگام انتقال به IRM انجام شود. چهار رویکرد کلیدی عبارتند از: همسو کردن استراتژی‌ها با اهداف، اطمینان از اینکه مدیریت ریسک یک تلاش تیمی است، برنامه‌ریزی‌ها با همه ذینفعان ارتباط برقرار می‌کند و «هوشمندانه‌تر» کار می‌کند.

۱: تطبیق استراتژی‌ها با اهداف

به‌منظور تضمین پشتیبانی اجرایی و همسویی واحدهای تجاری، باید فرهنگ آگاهی از ریسک را ایجاد کنید. ارتباط بین مدیریت ریسک بهبود یافته و نتایج بهتر کسب و کار را نشان دهید و به راهبران تیم نشان دهید که استراتژی IRM با اهداف شرکت مطابقت دارد. وقتی IRM با اهداف مالی مرتبط باشد، پذیرش و دریافت کامل آن از طرف همه اعضای تیم، آسان‌تر است.

۲: مدیریت ریسک به‌عنوان یک تلاش گروهی

پس از تضمین حمایت بین تیمی و راهبری برای تلاش‌های IRM، باید یک تغییر فرهنگی ایجاد شود. برای حفظ مسئولیت‌پذیری در سطح شرکت، نیاز به ارتقای مداوم تلاش‌های IRM و مسئولیت مشترک برای نتایج به وجود می‌آید. ارزیابی ریسک باید منطبق با تلاش‌های متقابل کارکردی باشد. تیم‌های انطباق با فناوری اطلاعات و سرنخ‌های تجاری با هم کار می‌کنند تا بفهمند که کسب و کار در تلاش است چه کاری انجام دهد و چگونه تیم‌ها می‌توانند به بهترین شکل از این اهداف حمایت کنند. گروه‌های انطباق باید

از تصمیمات ذینفعان آگاه شوند و هر زمان که سیستم‌ها یا راه‌حل‌های جدید فعال می‌شوند، مطلع شوند. سپس فرایندها و رویه‌های جدید را مستند می‌کنند و به‌روزرسانی‌ها را در تمام بخش‌ها پخش می‌کنند.

۳: ارتباط برنامه‌های مدیریت ریسک

به اشتراک‌گذاری برنامه‌های مدیریت ریسک باعث می‌شود که همه تیم‌های متقابل نسبت به استراتژی‌های IRM پشتیبانی و همسو شوند. این امر مستلزم آن است که همه در مورد نقش خود شفافیت داشته باشند و تلاش‌های مدیریت ریسک باید برای همه افراد درگیر، قابل مشاهده باشد. خلاصه کامل کنترل‌های داخلی باید به درستی مستند شود و به اشتراک گذاشته شود. تیم‌های انطباق باید به‌طور مستمر، فرایندها را بررسی کنند، هرگونه تعدیل را مستندسازی کنند و به‌روزرسانی کنند و گزارشات لازم را به ذینفعان اطلاع دهند. به یاد داشته باشید: گفتگوی مداوم و ارتباط بیش از حد در دنیای مدیریت ریسک یکپارچه، چیز خوبی است.

۴: «هوشمندانه‌تر» کار کنید

راهبران اغلب می‌گویند: «هوشمندانه‌تر کار

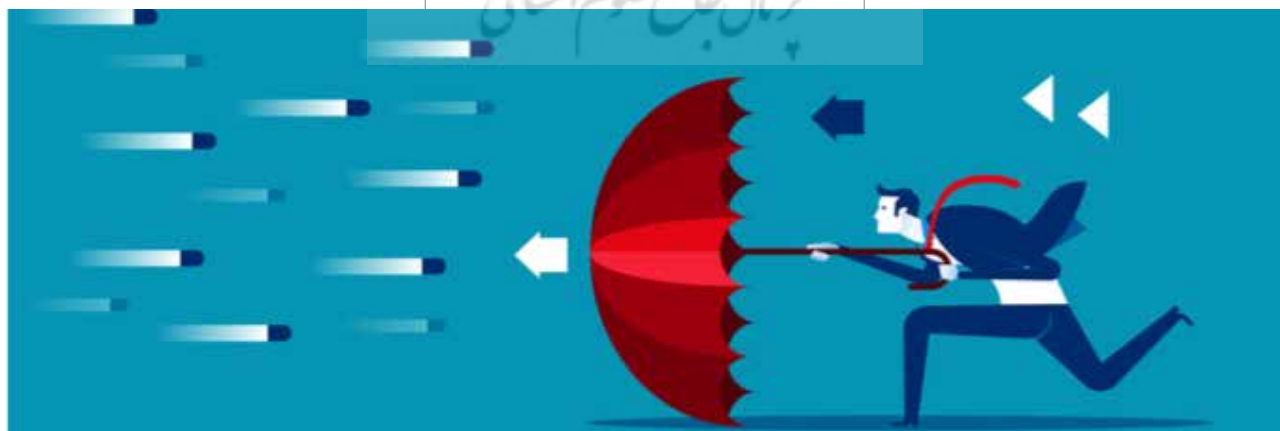
کن، نه سخت‌تر». برای تسهیل یکپارچگی موفقیت‌آمیز IRM، این رویکرد به معنای کاهش تلاش‌های تکراری و اداری تیم و ایجاد نوآوری در محل کار است. تیم‌هایی که زمان زیادی را صرف مبارزه با کارهای تاکتیکی مدیریت ریسک می‌کنند، مانند ردیابی کنترل‌ها و مجوزها، زمانی برای فکر استراتژیک در مورد تجارت خود ندارند. تا جایی که می‌توانید روند کار را خودکار کنید تا زمان تیم را آزاد کنید.

منتظر بررسی کنترل‌ها تا قبل از دور بعدی حسابرسی نباشید. در عوض، از گزارش‌دهی خودکار برای سنجش عملکرد و بهبود قبل از دوره‌های بررسی برنامه‌ریزی‌شده استفاده کنید. به تیم‌ها زمان و فضای لازم برای استراتژیک بودن بدهید و سپس در صورت لزوم، تغییر مکان دهید، به یاد داشته باشید که همه تغییرات را مستند کنید و به طرف‌های مناسب منتقل کنید.

تفاوت حاکمیت، مدیریت ریسک و انطباق (GRC) در مقابل مدیریت ریسک یکپارچه (IRM) در چیست؟
حاکمیت، مدیریت ریسک و انطباق (GRC) رویکرد استاندارد است که بسیاری از سازمان‌ها برای همسو کردن کسب و کار خود با الزامات انطباق صنعت خود از آن استفاده می‌کنند. این یک مدل سنتی‌تر

از مدیریت ریسک یکپارچه است و در حالت GRC، گروه انطباق سازمان به‌طور منحصر به‌فردی بر اطمینان از رعایت مقررات متمرکز است. هنگام مقایسه GRC با مدیریت ریسک یکپارچه، رویکرد GRC تمایل دارد سیاست امنیتی را صرفاً بر اساس مقررات صنعت تعریف کند. آنچه در اینجا مفقود شده است و آنچه که توسط رویکرد مدیریت ریسک یکپارچه مشخص می‌شود، یک چشم‌انداز آینده‌نگر و ویژه کسب و کار است. ریسک‌های منحصر به‌فرد برای هر سازمان ممکن است توسط شرکتی که صرفاً بر روی رفع نیازهای نظارتی متمرکز است نادیده گرفته شود. از طرف دیگر، فرهنگ IRM، آگاهی از ریسک را در تمام جنبه‌های کسب و کار قرار می‌دهد و آن مدل، یک تصویر کلی و منسجم از ریسک و کاهش ریسک دارد. این بدان معناست که فرهنگ گسترده‌تری برای کاهش ریسک مربوطه در سطح شرکت وجود دارد و احتمال کمتری برای نتایج منفی و پیش‌بینی نشده تجاری وجود دارد.

انتخاب نرم‌افزار مدیریت ریسک یکپارچه مناسب برای استقرار برنامه IRM
هنگام انتخاب نرم‌افزار IRM مناسب برای





کسب و کار خود، اطمینان حاصل کنید که به شما کمک می‌کند تا در سراسر سازمان، هماهنگی‌های لازم را ایجاد کند و با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت و تمام واحدهای تجاری ارتباط برقرار کند. در اینجا عوامل دیگری وجود دارد که باید در نظر بگیرید:

۱: انعطاف‌پذیری

آیا افزودن ابزار به سیستم موجود آسان است؟ چه قدر سازگار است؟ آیا می‌تواند داده‌های مربوط به ریسک را با استفاده از منابع خارجی، یکپارچه کند؟ جدول زمانی پیاده‌سازی، چگونه به‌نظر می‌رسد؟

۲: آموزش

آیا اعضای تیم می‌توانند به‌راحتی نحوه استفاده از ابزار را یاد بگیرند؟ آیا این سرویس، آموزش و پشتیبانی فنی ارائه می‌دهد؟

۳: توصیه‌ها

آیا نرم‌افزار، سناریوهای ریسک را ارزیابی می‌کند و راه‌حلهایی را برای کاهش پیشنهاد می‌کند؟ اگر چنین است، آیا این توصیه‌ها به صنعت شما مرتبط و قابل اجرا هستند؟

۴: ابزار حسابرسی

آیا نرم‌افزار، جهت‌گیری مناسبی را در مورد رویه‌ها و منابع ارائه می‌دهد و آیا الزامات حسابرسی مالی و کنترلی را برآورده می‌کند؟

۵: تجزیه و تحلیل

آیا سفارشی کردن ابزارها آسان است تا مطمئن شوید که تیم شما می‌تواند گزارش‌هایی را در مورد تجزیه و تحلیل‌هایی

می‌شود و نیازهای تجاری که می‌خواهید آن نیازها را برآورده می‌کند؟

هنگامی که به همه این سؤالات پاسخ دادید، باید آماده باشید تا راه حل نرم‌افزاری مناسب را برای سازمان خود انتخاب کنید.

به خاطر داشته باشید که ممکن است با گسترش، انقباض یا چرخش کسب و کار شما به فضایی جدید و با به‌روزرسانی و تکامل خود فناوری‌های نرم‌افزاری، تغییر کند. این ایده خوبی است که به‌طور مرتب ارزیابی کنید که آیا نرم‌افزاری که در اختیار دارید هنوز بهترین انتخاب برای شرکت شما است یا خیر. ■

احمد حاتمی: حسابدار رسمی، تحلیلگر امنیت سایبری و ریسک (CRA)

که برایشان مهم است، تهیه کنید؟ آیا شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان شما ثبت می‌شود؟

۶: ارتباطات

آیا نرم‌افزار امکان یادگیری در مورد مرتبط‌ترین ریسک‌ها و الزامات انطباق را فراهم می‌کند؟ آیا می‌تواند تیم‌ها را در مورد پیشرفت و کمبودهای یادگیری آگاه کند؟ هر چند وقت یک بار اطلاعات مفید را منتشر می‌کند؟

۷: هزینه

آیا هزینه کلی، ابزار مناسبی را با توجه به جوانب انطباقی سازمان شما منطقی است، با توجه به همه قابلیت‌هایی که ارائه