



نظام مدیریت ریسک یکپارچه

(مفاهیم، ضرورت‌ها و راهکارها)

مهدی مسامی

دستیار ویژه و مشاور رئیس سازمان بورس



مقدمه

مدیریت ریسک شرکتی یکی از الزامات بدیهی و مورد نیاز هر شرکت برای **رسیدن به پایداری در رشد و توسعه** می‌باشد.

بررسی‌های دقیق سوابق حاکی از آن است که در حوزه مدیریت ریسک کسب و کار، مطالعات کافی در اکثر صنایع کشور که منجر به ارائه مدل و طراحی یک سیستم یکپارچه و متمرکز شود انجام نشده است و اقدامات بیشتر ناظر به مدیریت ریسک یک پروژه و یا فعالیت‌های عملیاتی و بهره‌برداری است و نه ریسک‌های کلان کسب و کار که **شامل همه ابعاد و انواع ریسک (راهبردی و تجاری، مالی و اعتباری، قانونی و تطبیق، تکنولوژی و ICT و عملیاتی)** شود.

«۸۱ درصد از بزرگ‌ترین ضرر و زیان‌ها در ارزش سهام‌داران از سال ۲۰۰۲ مربوط به اشتباهات راهبردی و کسب و کاری بوده است».

مدیرعامل موسسه کوزو

۶۱ درصد از مدیران سازمان‌ها اکنون باور دارند که حداقل فایده فرآیند مدیریت ریسک شرکتی در آن بوده است که از دستیابی به اهداف استراتژیک اطمینان بیشتری حاصل نمایند؛ اما هنوز هم بیشترین فایده از مدیریت ریسک در حوزه محافظت از ارزش‌ها و قابلیت‌های موجود بوده و نه بهره‌گیری از فرصت‌های جدید.

گروه دیلویت



حجم بالای دارایی‌ها و سرمایه میلیارد دلاری موجود، طرح‌ها و پروژه‌های توسعه‌ای و ریسک‌های حکمرانی و قانون‌گذار مترتب بر شرکت‌ها.

لزوم توجه به رویکرد ریسک‌محور به منظور حصول اطمینان از تحقق به‌هنگام و پایدار اهداف اساسی شرکت

از جمله افزایش ارزش افزوده و تنوع محصولات، بهبود سیستم مدیریت تولید، بهبود سیستم کنترل کیفیت محصولات، افزایش درآمدها (عملیاتی و غیرعملیاتی)، مدیریت بهینه منابع مالی، اتخاذ سیاست‌های توسعه محور، اطمینان از تطابق با قوانین و مقررات و الزامات حاکمیتی؛

تعریف الزامات ویژه از سوی نهادهای نظارتی و قانون‌گذار برای شرکت‌ها به منظور ایجاد نظام مدیریت ریسک یکپارچه و تکلیف وظایف مشخص برای اعضای هیات مدیره شرکت‌ها در حوزه مدیریت ریسک که لاجرم نیازمند «ایجاد و استقرار سیستم نوین و یکپارچه مدیریت ریسک» خواهد بود؛

مدیران ارشد باید تصمیم بگیرند با هدف دستیابی به ارزش مورد انتظار سهامداران، چه میزان از مخاطرات را بپذیرند و از چه میزان باید صرف‌نظر نمایند؛ (توازن ریسک و بازده)

تغییر رویکردهای نظارت بر شرکت/واحدهای فرعی از نظام صرفاً بازده محور به نظام ریسک محور؛

ضرورت استقرار سیستم مدیریت ریسک



توجه به مدیریت ریسک در دستورالعمل حاکمیت شرکتی

ماده ۱۳: یکی از وظایف غیرقابل تفویض اعضای هیات مدیره، مدیریت ریسک است.

ماده ۱۴: یکی از کمیته‌های الزامی هیات مدیره، کمیته ریسک است.

تبصره ۵ ماده ۱۴: اهم وظایف کمیته ریسک:

❑ پیشنهاد رویکردها، راهبردها و سیاست مدیریت ریسک به هیات مدیره؛

❑ بررسی وضعیت ریسک‌ها بر حسب درجه ریسک‌پذیری و اشتهای ریسک هیات مدیره؛

❑ تحلیل مدیریت ریسک در سطح کلان هیات مدیره؛

❑ بررسی اثربخشی و عملکرد مدیریت ریسک شرکت؛

❑ شناسایی نارسایی‌های موجود در مدیریت ریسک.

ماده ۱۵: انعکاس ریسک‌ها و اقدامات در گزارش فعالیت هیات مدیره به مجمع عمومی

بسمه تعالی

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۹/۲۲
شماره: ۱۳۲/۱۱۷۶۳۵
پیوست: ندارد

سازمان بورس و اوراق بهادار
SECURITIES & EXCHANGE ORGANIZATION

مدیریت نظارت بر ناشران

کلیه ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار
کلیه موسسات حسابرسی معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار
با سلام و احترام؛

موضوع: ابلاغ دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار

در راستای حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران، پیشگیری از وقوع تخلفات و نیز ساماندهی و توسعه بازار شفاف و متصفانه اوراق بهادار طبق بندهای ۸، ۱۱ و ۱۸ ماده ۷ قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران (مصوب آذرماه ۱۳۸۴ مجلس شورای اسلامی)، «دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار» که در ۶ فصل، ۴۳ ماده و ۲۸ تبصره در تاریخ ۱۴۰۱/۰۷/۱۸ به تصویب هیات مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار رسیده است، به پیوست ابلاغ می‌گردد.

همچنین دستورالعمل حاکمیت شرکتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران مصوب ۱۳۹۷/۰۴/۲۷ ملغی‌التر گردید.

ولی اله کفوری
سرپرست مدیریت نظارت بر ناشران

سازوکارهای اجرایی مدیریت ریسک

منشور نمونه
سازمان بورس

هیئت مدیره

کمیته ریسک

کمیته حسابرسی / انتصابات

مدیرعامل

مدیر ریسک

واحدهای
کاری

اداره ...

مدیریت ...

مدیریت ...

معاونت ...

معاونت عملیات

معاونت برنامه ریزی

ریسک های مالی و اعتباری

ریسک های راهبردی، بازار و
شهرت

ریسک های عملیاتی

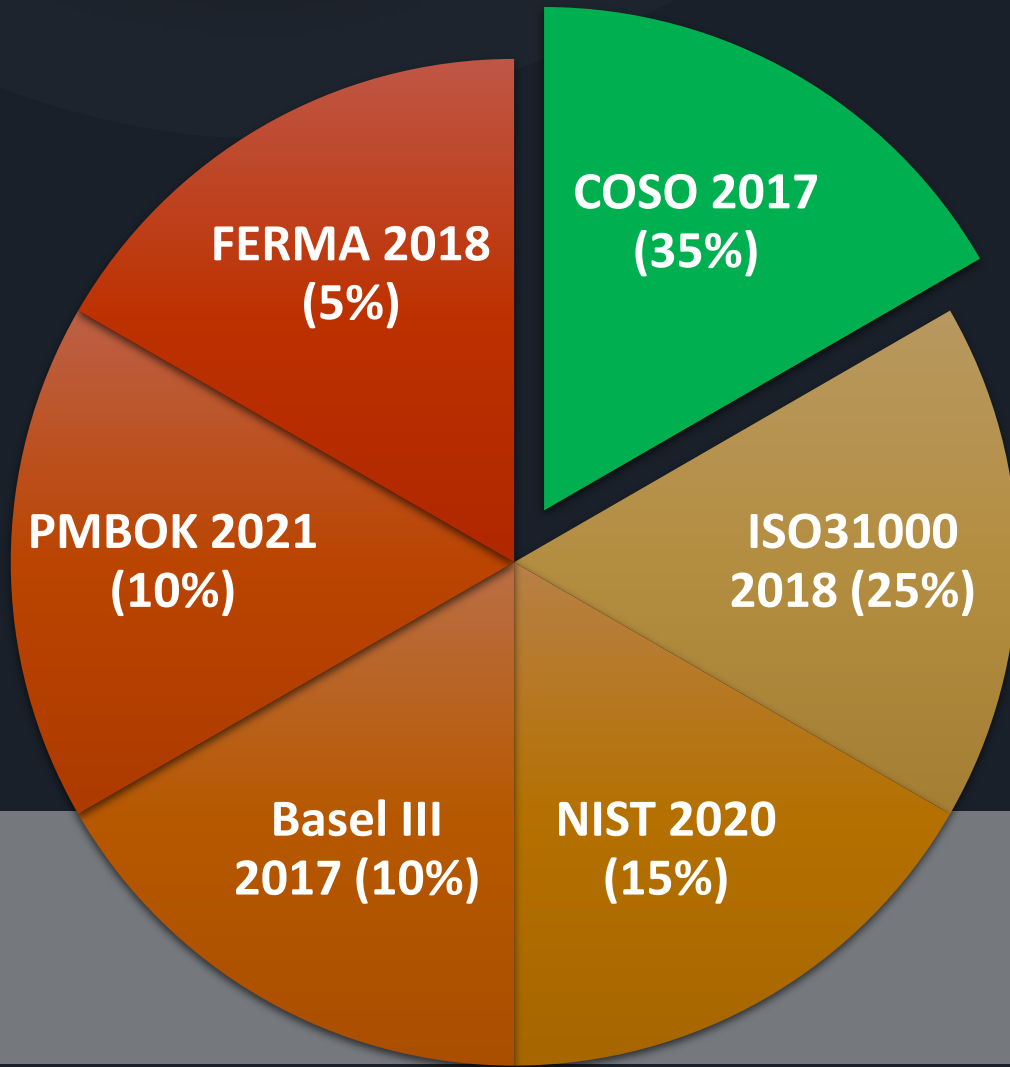
ریسک های قانونی، تطبیق و
حاکمیت شرکتی

ریسک های تکنولوژی و
فناوری اطلاعات و ارتباطات

رابطین
ریسک

کمیته های فرعی ریسک

اهم چارچوب‌ها و استانداردهای مدیریت ریسک



اطلاعات، ارتباطات و گزارشگری ریسک	پایش، ارزیابی عملکرد و بهبود سیستم مدیریت ریسک	عملکرد	ریسک راهبردها و اهداف کسب و کار	حاکمیت و فرهنگ ریسک
۱۸. ارتقاء تکنولوژی و سیستم‌های اطلاعاتی شرکت	۱۵. پایش تغییرات قابل توجه و بزرگ	۱۰. شناسایی ریسک‌های موجود و نوظهور	۶. تحلیل فضای کسب و کار	۱. مسئولیت هیأت مدیره در برابر ریسک
۱۹. اطلاع‌رسانی و جریان اطلاعات مرتبط با ریسک	۱۶. بازنگری ریسک و بازده (عملکرد)	۱۱. ارزیابی شدت ریسک‌ها	۷. تعریف اشتباهی ریسک	۲. پایه‌گذاری ساختارهای عملیاتی
۲۰. گزارش ریسک، فرهنگ و عملکرد شرکت	۱۷. پیگیری بهبود در سیستم مدیریت ریسک	۱۲. اولویت‌بندی ریسک‌ها	۸. ارزیابی راهبردهای جایگزین	۳. تعریف فرهنگ سازمانی مطلوب
		۱۳. شناسایی و انتخاب پاسخ‌های ریسک	۹. لحاظ نمودن ریسک در زمان تعیین اهداف کسب و کار	۴. نشان دادن تعهد به ارزش‌های کلیدی سازمان
		۱۴. توسعه نگرش پرتقویتی به ریسک		۵. جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان

چارچوب مدیریت ریسک کوزو ۲۰۱۷

اهم موضوعات مندرج در منشور نمونه کمیته ریسک

- کمیته متشکل از ۳ الی ۵ عضو است (اکثریت مستقل خارج از هیات مدیره)؛
- رئیس کمیته، یکی از اعضای غیرموظف، غیراجرایی هیات مدیره است؛
- دستور جلسه یک هفته قبل به همراه گزارش‌ها برای اعضا ارسال می‌شود؛
- دبیر فاقد حق رای است؛
- در صورت وجود مدیر ریسک در شرکت، وی بعنوان دبیر کمیته است؛
- کمیته باید حداقل شش بار در سال تشکیل جلسه بدهد؛
- جلسات کمیته با حضور اکثریت (ضرورتاً با حضور رئیس) رسمیت می‌یابد؛
- قرائت صورتجلسات کمیته حداکثر یک هفته بعد از جلسه در هیات مدیره؛

چرخه مدیریت ریسک



گام‌های اصلی



شناخت، بسترسازی و مطالعات تطبیقی و سنجش بلوغ



طراحی / بازنگری نظام نوین مدیریت ریسک



تدوین فرم‌ها، راهنماها و دستورالعمل‌های اجرایی



آموزش، ترویج و فرهنگ‌سازی



پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک



گزارشگری مدیریت ریسک



پایش و سنجش اثربخشی بصورت دوره‌ای



امام علی (ع):

کسی که نهان خود را اصلاح کند، خدا آشکار او را
نیکو گرداند و کسی که بر طبق دینش عمل کند،
خداوند دنیای او را کفایت فرماید و کسی که میان
خود و خدا را نیکو گرداند، خداوند میان او و مردم
را نیکو گرداند.

نهج البلاغه - حکمت ۴۲۳

سپاسی فراوان

مهدی مساحی

ایمیل: m.massahi@aut.ac.ir

شماره تماس: 09133073469

<https://www.linkedin.com/in/mahdi-massahi-71717660/>