نقش هیأت مدیره شرکت‌ها

در مدیریت ریسک در عرصه سازمان

**پروژه دات کام**

**www.Prozhe.com**

**لقمان پاکروان**

**دانشجوی دکتری مدیریت مالی**

**حسابدار رسمی و کارشناس رسمی دادگستری**

**معرفی**

به دنبال بحران اعتباری سال 2007 در سال 2008 و در نتیجه این بحران مالی در سطح بین‌الملل منجر به شنیدن صدای خرد شدن چرخ‌های اقتصادی کشورها و خانوارها بصورت کامل در زیر بار فشار اقتصادی حاکم بر اقتصاد سراسر جهان گردید که به تبع آن همزمان با ایجاد بحران و تبعات ناشی از آن مباحث متعدد و بصورتی گسترده در محافل عمومی و جوامع حرفه‌ای در بخش اقتصاد، درخصوص حوزه حاکمیت شرکت‌های بزرگ با موضوعیت مدیریت ریسک مطرح گردید. بطوریکه فدراسیون بین‌المللی حسابداری (IFAC) در این ارتباط به موضوع بحران مالی با این عبارت اشاره می‌نماید که "بحران مالی که در سال‌های اخیر دنده‌های اقتصاد را در زیر چرخ‌های خود خرد نموده است لذا از این رخداد می‌بایست درس‌هایی را آموخت که اهم آن عبارتند از":

الف) آنچه به عنوان یک موضوع مهم و برجسته ناشی از کالبدشکافی بحران مطرح می‌باشد این است که در برخی از سازمان‌ها به ویژه مؤسسات مالی شیوه‌ها و ساختارهای کنترل داخلی و مدیریت ریسک در آن‌ها بصورت ناقص اجرا شده و یا عملاً شیوه‌های کنترلی بکار گرفته شده در آن‌ها بی‌اثر بوده است.

ب) عامل مهم دوم در بحران مذکور که دامنه گسترده‌تری داشته است به عنوان یکی دیگر از عوامل ایجاد بحران مربوط به تمرکز بیش از حد سازمان‌ها به اعمال کنترل‌ نسبت به گزارشات مالی خود در دوره‌های قبل از بحران بوده است.

در این گزارش بیشتر بر این موضوع استدلال شده است که به عنوان یک نتیجه غالب این موضوع است که فرآیندهای نظارتی زمان رسیدگی و حوزه مورد رسیدگی برای شناسایی ریسک‌های تحقق یافته صرف نگردیده است و غالب خطرات تحقق یافته در این فرآیند در مواردی به غیر از موارد مرتبط با ریسک‌های گزارشگری مالی بوده است یعنی اینکه ریسک‌های تحقق یافته ناشی از عملیات اجرایی در شرایط خاص بوده است. بنابراین این موضوعی تعجب‌آور نیست که در بسیاری از گزارشات منتشره که در ارتباط با بررسی حوادث سال‌های 2007 و 2008 (بحران مالی) صورت پذیرفته است این نتیجه غالب حاصل شده است که این رخدادها ناشی از تشخیص اشتباه، قضاوت غلط و یا سوء مدیریت در ارزیابی و مدیریت ریسک در سحط سازمان‌ها و جامعه اقتصادی بوده است که در ساختار حاکمیت شرکت‌های بزرگ وجود داشته است و این موضوع به عنوان عامل اصلی و مرکزی این بحران در جامعه اقتصادی مطرح می‌باشد که عملاً به عنوان رویدادی مطرح است که لرزه‌ای بزرگ بر اقتصاد شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی وارد نمود و پس‌لرزه‌های آن تا به حال که 5 سال از زمان آغاز بحران می‌گذرد همچنان ادامه دارد.

شورای گزارشگری مالی1 (FCR) در اواخر سال 2011 با بررسی و اعلام نقش کلیدی هیأت مدیره شرکت‌ها به عنوان بهترین و اصلی‌ترین بازیگردان در اداره شرکت‌ها در فرآیند مدیریت ریسک این موضوع را به عنوان اصلی‌ترین نقش هیأت مدیره در ادامه شرکت‌ها مطرح نمود که این موضوع بر همین اساس به عنوان رهنمود شبکه حاکمیت شرکتی ریسک (ICGN)2 در سطح اداره نظارت بین‌المللی مطرح گردید که فرآیند نظارت بر ریسک در سازمان‌ها با هیأت مدیره آغاز می‌شود و او عملاً ناظر پیاده‌سازی مدیریت ریسک استراتژیک می‌باشد و پس از آن‌ها و مدیریت زمان موظف بر اجرایی نمودن آن‌ عملیات می‌باشد.

در این ارتباط نیز با مشاهده موارد مطروحه در گزارش شورای گزارشگری مالی FRC نقش هیأت مدیره به عنوان نقش مرکزی و هسته اصلی سازمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری تعریف شده است بطوریکه در این گزارش عناصر مختلف و مسئولیت‌های هیأت مدیره برای کنترل مواد ریسک و مواردی که مشمول ریسک هستند شامل موارد زیر مطرح گردیده است:

الف) رویکرد فرهنگی به موضوع ریسک و خطر در سازمان

ب) شناسایی ریسک

ج) نظارت بر حوزه و گستره ریسک خصوصاً ریسک‌های کلیدی

د) نظارت بر فرآیندهای مدیریت و کاهش سطح ریسک با اعمال کنترل

هـ) حصول اطمینان از اینکه شرکت دارای سیستم‌های مؤثر در مدیریت بحران می‌باشد

بنابراین در این متن قصد داریم که برای توسعه سطح دانش حرفه‌ای جامعه اهم موارد و موضوعات مدیریت ریسک و نقش هیأت مدیره در این فرآیند را تعریف نماییم. همانگونه که از مدل تعالی و سرآمدی سازمانی3 (EFQM) مطرح شده است شرکت به منظور سرآمدی مستمر می‌بایست دارای سطح بالایی از آموزش مدیریت ریسک در بخش عمومی در عرصه سازمان باشد. لذا برای انجام یک فعل ساده که این مدل تعریف می‌نماید، می‌بایست به دنبال یک راهکار و سطح انعطاف‌پذیری در فرآیندهای اجرایی سازمان باشیم تا در نتیجه شرکت قادر باشد فرآیندهای نظارت و ارزیابی عملکرد را براساس یک روش نظام‌مند و ساختارمند انجام دهد. بر همین اساس با توجه به سودمندی این مدل در عمل به سازمان اجازه می‌دهد که در بررسی نتایج و فرآیند ارزیابی براساس مدل رادار (RADAR)4 نقاط مختلف سازمان را که دارای عملکرد خوب یا بد می‌باشند را شناسایی نماید و با دسته‌بندی و اولویت‌بندی نقاط قابل بهبود جهت استقرار وضعیت بهینه در سطح سازمان پروژه‌های بهبود را می‌توان شناسایی و جهت بررسی و اجرا اعلام نمود. لذا جهت بهبود مطابق با این فرآیند هفت پرسش اساسی در حوزه مدیریت ریسک مطرح می‌باشد که شامل:

**توانمندی‌ها:**

1. رهبری- مدیران ارشد و معاونین و نقش آن‌ها در ترویج مدیریت ریسک چیست؟
2. آیا همه مجهز و توانمند در پشتیانی از مدیریت ریسک هستند؟
3. آیا یک استراتژی روشن برای شناسایی و کنترل ریسک و خطر و یا سیاست‌های مربوط به خطر وجود دارد؟
4. آیا ترتیبات مؤثر درخصوص مدیریت ریسک با شرکا وجود دارد؟
5. آیا فرآیندهای سازمان در ترکیب مدیریت ریسک مؤثر هستند؟

**در مرحله ریسک نمودن:**

1. آیا خطرات به خوبی درخصوص دستیابی به اهداف بکار گرفته شده‌اند؟

**نتایج:**

1. آیا مدیریت ریسک در دستیابی به نتایج کمک نموده است؟

**چگونه هیأت مدیره می‌تواند نقش کلیدی در مدیریت ریسک در بخش عمومی را بازی کند؟**

در سال‌های اخیر تمرکز زیادی بر ایجاد فرآیندهای مدیریت ریسک در بخش دولتی صورت پذیرفته است. برخی از نمونه‌های این موضوع را می‌توان در نهادهای بخش عمومی کشور ایرلند شمالی نسبت به فرآیندهای مدیریت ریسک که به اجرا درآمده است مشاهده نمود. بطوریکه در کشور ایرلند شمالی، دفتر حسابرسی (NIAO)5 موارد و موضوعات بسیار مؤثری درخصوص مدیریت ریسک را تحت عنوان "تمرین‌های عملی برای مدیریت ریسک" مطرح نموده است. با این حال علیرغم موارد مطروحه نسبت به نقش ویژه هیأت مدیره در ارزیابی و مدیریت ریسک سازمان سردرگمی و مشکلاتی مطرح می‌باشد. بنابراین جهت بررسی ابعاد و نقش ویژه هیأت مدیره در مدیریت ریسک سازمان‌ها لازم است مواردی بصورت کلی ولیکن اساسی نسبت به این موضوع را می‌بایست مطرح نمود.

**نقش هیأت مدیره درخصوص مدیریت ریسک در سطح سازمان چیست؟**

اساساً این موضوع به عنوان یک عامل اساسی که متأثر از سایر توابع دیگر است مطرح می‌باشد بطوریکه نقش هیأت مدیره در ارتباط با مدیریت ریسک می‌بایست به صورت راهبردی مورد توجه و تمرکز ویژه‌ای قرار گیرد. همانگونه که در بخش بالا مطرح گردید مطابق با مجموعه منتشره دفتر حسابرسی ایرلند شمالی (NIAO) نقش و مسئولیت هیأت مدیره در ارزیابی مدیریت ریسک عبارتست از:

**نقش هیأت مدیره در مدیریت ریسک در عمل:**

1. ایجاد و نظارت بر روش‌های مدیریت ریسک
2. تأیید استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریت ریسک
3. اطمینان‌بخشی از طریق نظارت و مدیریت مناسب نسبت به خطرات قابل توجه پیش رو توسط مدیریت
4. بررسی و رفع چالش‌های مدیریت ریسک بطوریکه تا اطمینان حاصل شود که تمام خطرات و ریسک‌های کلیدی شناسایی شده‌اند
5. از هر موضوعی که در آن ریسک‌ و خطر وجود دارد او آگاه است

بدون شک راه‌های متعددی در مسیر رساندن هیأت مدیره به اهداف مد نظر با توجه به نقش و مسئولیت آن‌ها در رابطه با مدیریت ریسک وجود دارد. و از طرفی دیگر وجود ریسک و خطر در فرآیندهای اجرایی مدیریت یک سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین برای گریز و رفع مشکلات ناشی از ریسک‌های موجود این فرآیند نه تنها به عنوان یک موضوع بلکه به عنوان یک فرآیند اجرایی همواره در دستور کار هیأت مدیره می‌‌باشد. با این حال مدیریت ریسک با هدف اطمینان‌بخشی برای آحاد مردم صورت می‌پذیرد بطوریکه همه عناصر و اجزای سازمان در مسیر حرکت در به حداقل رساندن ریسک و مواردی که سازمان را دچار خطر نماید قرار دارند و بالتبع براساس آن سازمان مورد اعتماد عمومی از طرف جامعه و کلیه ذینفعان قرار خواهد گرفت و شاید این به عنوان بخشی از حوزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها مطرح باشد.

بنابراین این موضوع موردی نیست که سازمان به صورت ماهانه و یا دوره‌ای با آن برخورد داشته باشد بلکه این موارد می‌تواند برای بسیاری از چالش‌هایی که مدیران ارشد و مدیران اجرایی سازمان‌های بزرگ را که با آن مواجه شوند مؤثر باشد و بصورت مستمر سازمان با آن عجین و همراه باشد. بنابراین در این بحث ما به دنبال توسعه دو مفهوم هستیم که اولاً آن مدیریت ارشد و رهبران سازمان بینش بیشتر و مناسب‌تری از سازمان و افراد شاغل در سازمان را داشته باشند و دوماً فرآیندهای مدیریت ریسک را به صورت روزانه و منطبق با فعالیت‌های عملیاتی و همراه با آن بصورت روزانه به ویژه در ارتباط با تصمیم‌گیری مرتبط با پذیرش ریسک‌ و تضمین و کنترل چارچوب‌های مربوطه مورد توجه و دنبال نماید.

**ایجاد ریسک‌پذیری:**

در ارتباط با بخش عمومی ریسک‌پذیری این مفهوم به عنوان شناسایی مقدار کلی از خطرات در نظر گرفته می‌شود که براساس توافق هیأت مدیره محتملاً امکان بروز و یا تحمیل آن برای سازمان امکان‌پذیر است و مطابق با این تعریف مرکزیت و اصل مورد توجه در این حوزه توجه به نقش و وظیفه هیأت مدیره مطرح می‌باشد بطوریکه در این تعریف مجدداً نقش هیأت مدیره تقویت شده است. بنابراین برای کنترل و مدیریت این موضوع در هر سازمان نیاز به تشکیل مرکزی تحت عنوان "سیستم مدیریت ریسک" وجود دارد که در آن به هدف کمک به مدیریت ریسک در عرضه ریسک‌پذیری سازمان ایجاد می‌گردد و این ساختار به هدف ارائه سطح معقولی از تضمین‌دهی در رسیدن سازمان به اهداف خود است. ریسک‌پذیری از یک سازمان در مفاهیم دیگر و به صورت بسیار گسترده‌تر از مفاهیم کلید ریسک منشعب شده و بیان می‌دارد که:

**الف) ریسک جامع:** طیف گسترده‌ای از خطرات هستند که می‌توانند دارای تأثیرات مثبت یا منفی نسبت به توانایی سازمان در راه رسیدن به اهداف بلندمدت باشند.

**ب) تحمل خطر:** مرزهایی از خطر مربوط به خارج از سازمان که به سازمان تحمیل می‌شود و نشان‌دهنده سطحی از خطر است که سازمان برای پیگیری اهداف بلندمدت خود قادر به پذیرش و تحمل آن نیست.

**ج) ریسک‌پذیری:** میزان خطری که یک سازمان مایل است یا به دنبال قبول آن برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود می‌باشد با در نظر گرفتن- مسئله دوم- یعنی ریسک‌پذیری در زمینه بخش دولتی عنوان می‌شود که احتمالاً هیأت مدیره نسبت به برخی از ریسک‌ها، قدرت پذیرش و نسبت به برخی دیگر از پذیرش آن گریزان است. این موضوع از این مسئله ناشی می‌شود که میزان بازدهی یا منافع تحصیلی پذیرش ریسک تا چه میزان است. اطلاعات او تا چه حد قابل اعتماد، کامل و متناسب با موضوعات است. این موضوع به این مسئله تأکید دارد که چگونه می‌توان ریسک‌ها را از طریق مدل‌های تضمینی در کنترل ریسک ارزیابی نمود.

**چارچوب‌های تضمین:**

هنگامی که سازمان در قبال خطرات احتمالی در وضعیتی اجتناب‌ناپذیر قرار دارد این مسئله بسیار مهمی است که اقدامات ویژه‌ای را در به حداقل رساندن امکان تحقق ریسک به عمل آورد. در غالب موارد این فرض وجود دارد که کنترل در سطح سازمان وجود دارد و این کنترل‌ها عملیاتی می‌باشند. این در حالی است که این فرض بدون توجه به میزان اثربخشی و بدون توجه به اعتبار کنترل‌ها صورت پذیرفته است. بنابراین چارچوب تضمین بخشی به عنوان یک مکانیزم برای تأمین آسایش و افزایش سطح اطمینان‌بخشی به اعضاء هیأت مدیره و مدیریت ارشد و به عنوان ابزار قدرت کنترل سازمان و به عنوان موضوعی جدید در مدیریت ریسک در عرصه سازمان تحت عنوان موضوعی تحول برانگیز در این فرآیند مطرح می‌باشد.

بنابراین به منظور ایجاد یک چارچوب تضمین و تبیین روند اجرایی آن در سطح سازمان در مرحله اول نیاز به بررسی کلیه ریسک‌های شناسایی شده و مجموعه کنترل‌های بکار گرفته شده و مد نظر قرار داده شده جهت کاهش احتمال ایجاد و یا بروز خطر هستیم که اجرای این فرآیند به عنوان تبیین ابزار کلیدی در سطح سازمان مطرح می‌باشد. در ساده‌ترین شکل این موضوع می‌بایست چارچوب‌های تضمین بخشی را برای هر ریسک شناسایی و برای هر کنترل اعمال کلیدی تحت عنوان کلید اثبات مستند بودن کنترل کامل و اثربخش بودن کنترل را تعریف نمود.

این فرآیند مستندسازی در اثبات موضوع ممکن است از طریق گزارش ارائه شده از طرف یک مدیر ارشد سازمان، اظهار نظر مثبت اخیر حسابرسی داخلی و یا مجوز رسمی اخذ شده از یک واحد نظارتی و یا قانونی باشد.

همچنین توجه به روند اجرای این چنین روشی در شناسایی عناصر کنترلی وجود شکاف در فرآیندهای کنترل و مسیر تقویت آن را تضمین می‌نماید و یا اینکه این موضوع برای برنامه‌ریزی کار یا حسابرسی داخلی و سایر اقدامات دیگر از اطمینان‌بخشی مورد نیاز باشد.

نمونه‌ای مستند از اینکه چگونه چارچوب تضمین به هدف اطمینان‌بخشی بیشتر عمل می‌نماید عبارتست از:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ریسک** | **شناسایی کنترل** | **مستندات** | **اقدامات اضافی مورد نیاز** |
| کسب و کار قادر به انجام و ادامه فعالیت کاری خود است. این در حالی است که سیستم قادر نیست داده‌های مربوط را کنترل کند و یا تکنولوژی سیستم‌های اطلاعاتی در حال از دست دادن داده‌ها می‌باشد ولیکن فرآیندهای کسب و کار (تجارت) همچنان در حال فعالیت و انجام کار می‌باشند. | طرح و برنامه پیشنهادی می‌تواند از طریق امکانات فایل‌های پشتیبان فرآیند را تسهیل نماید. | تست کامل از طرح‌های احتمالی نوامبر 2012  گزارش ارائه شده به هیأت مدیره جهت طرح مجدد در جلسه دسامبر 2012 به هیأت مدیره ارائه گردد. | تعدادی از فرم‌های توصیه در پیشنهادات که نیاز است در فرآیند مجدد در طرح تجدید نظر شده بکار گرفته شود شامل ارائه طرح‌های جدید برای تکمیل فوریه 2013 و برنامه‌ریزی مجدد در مارس 2013 |

**چارچوب تضمین:**

بکارگیری چارچوب تضمین موضوعی بسیار با ارزش برای هیأت مدیره تلقی می‌گردد بطوریکه این فرآیند نتایج اختصاصی و ویژه‌ای را در پایان هر جلسه برای هیأت مدیره به همراه خواهد داشت. اما توجه به این نکته ضرورت دارد که این چارچوب می‌باید همواره بروز نگه داشته شود و بصورت مستمر مورد پایش قرار گیرد. از طرفی دیگر در صورت بروز یک خطر جدید برای هیأت مدیره، هیأت مدیره با اعلام آن اقدام به بررسی چارچوب تضمین برای خطر جدید خواهد نمود تا بر این اساس تضمین بروز بودن چارچوب‌های تضمین سطح اطمینان‌بخشی و دانش سازمان بیشتر گردد.

سازمان‌های فعال در بخش دولتی به محیط پیچیده نیاز ندارند با این حال در نتیجه ارزیابی و کالیبراسیون‌های پیچیده این بخش در حوزه مدیریت ریسک که در مقاله اخیر بانک مرکزی انگلستان (اواخر سال 2012 و اوایل 2013) تحت عنوان "پیچیدگی‌های مالی" در فعالیت‌های مدرن امروزی نحوه پاسخ به این موضوع و فرآیند نظارت بر آن به چاپ رسیده است بیان می‌دارد که "امور مالی مدرن و پیچیده شاید امروزه بیش از هر زمان دیگر و هر موضوعی دارای پیچیدگی شده است، بر همین اساس مقررات مالی مدرن نیز پیچیده‌تر شده‌اند و تقریباً و بطور قطع بیش از حد پیچیده شده‌اند ... همانطور که مبارزه آتش با آتش امکان‌پذیر نیست، عملاً پیچیدگی نیز قادر به مبارزه با پیچیدگی نیست و از آنجائیکه پیچیدگی، عدم قطعیت به شمار می‌رود نه ایجاد خطر، لذا پاسخ نظارتی به این موضوع توجه به ساده سازی امور پیچیده است.

بطوریکه با توجه به مراتب فوق در سطح شرکت در پاسخ به این پرسش که ما چگونه می‌توانیم مدیریت ریسک را اداره و کنترل کنیم؟ عملاً پاسخ قابل ارائه به این موضوع را می‌توان در ساده سازی موضوعات به عنوان روش مشابه عنوان نمود و این موضوع صرف نظر از پیچیدگی‌ها آشکار می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:**

همانگونه که کالدول درخصوص تدوین چارچوبی برای نظارت هیأت ریسک سرمایه‌گذاری کانادا به عنوان انجمن حسابداران خبره کانادا در سال 2012 اشاره نمود هیأت مدیره‌ها برای انجام فرآیند نظارت موفق ریسک‌ها نیازمند دارا بودن 3 بخش متمایز در سطح سازمان می‌باشد:

الف) وجود اعتماد به نفش هیأت مدیره در مدیریت سازمان

ب) دسترسی به اطلاعات مربوط و قابل اعتماد مانند چارچوب اشاره شده در مباحث قبلی

ج) توجه به عملکرد مؤثر هیأت مدیره به صورت کلی

با توجه به مراتب فوق شاید تا حدودی امروز این موضوعی محرض باشد که عدم توجه کافی به نقش هیأت مدیره سازمان‌ها در شناسایی ارزیابی مدیریت ریسک با تدوین استراتژی مدیریت ریسک به عنوان چالش بزرگ و عاملی در ایجاد بحران مالی اخیر مطرح می‌باشد. بر همین اساس مجموعه گزارشات منتشره توسط نهادهای محقق در این حوزه نیز عملاً این موضوع را به اثبات رسانیده‌اند اما در حال آنچه می‌باید بصورت دقیق‌تر مورد توجه قرار گیرد به منظور اعمال کنترل و مدیریت ریسک پیش رو در سازمان‌ها توجه به ساده سازی فرآیندهای پیجیده می‌باشد که این امر اطمینان بخشی و اعمال کنترل‌های مربوط توسط حسابرسان و سایر ذینفعان را حسب مسئولیت‌های موجود برای سازمان‌ها دقیق‌تر و اجرایی‌تر می‌نماید.

**پی‌نوشت:**

1. FRC: Financial Reporting Council
2. ICGN: Corporate Governance Risk oversight Guidelines
3. EFQM: European Foundation For Quality Management
4. RADAR: Result, Approach, Deployment, Assessment, Refinement
5. NIAO: North Ireland Audit Office

**منابع:**

1. IFAC (2012), Evaluating and Improving Internal Control in Organizations, New York: IFAC.
2. FRC (2011), Boards and Risk: A summary of discussions with companies, investors and advisers.
3. ICGN (2010), HCGN Corporate Risk Oversight Guidelines, London: ICGN.
4. HM Treasury (2009), Risk Management assessment framework: a tool for departments, London: HM Treasury.
5. North Ireland Audit Office (2011) Good Practice in Risk Management, Belfast: NIAO.
6. HM Treasury (2004), The Orange Book, London: HM Treasury.
7. IFAC (2011), Global Survey on Risk Management and Internal control: Results, Analysis and Proposed next steps, New York: IFAC.
8. Institute of Risk Management (2011), Risk Appetite & Tolerance Guideline Paper, London: IRM.
9. HM Treasury (2006), Thinking about your risk: setting and communicating your risk appetite, London: HM Treasury.
10. Caldwell, J.E. (2012), A framework for board oversight of enterprise risk. Toronto: Chartered Accountants of Canada.
11. HM Treasury (2006), Thinking about your risk: setting and communicating your risk appetite, London: HM Treasury.
12. Haldane, A. and Madouros, V. (2012), The dog and the Frisbee, London: Bank of England.