



هیات مدیره و ریسک: آیا آن را درست فهمیده ایم؟

© October 2014, Garry Honey

gwh@chiron-risk.com



آژانس های نظارتی (Regulators) رشدی صعودی در روشی که هیات مدیره ها ریسک را مدیریت و گزارش می کنند، نشان داده اند، و در سال 2011 شورای گزارش مالی بریتانیا سه ناحیه بهبود شناسایی نمود:

1. **مسوول ریسک.** هیات مدیره ها با تمایل به واگذار نمودن ریسک به عنوان موضوعی تخصصی به متخصصینی همچون مسوول ارشد ریسک، کل مسوولیت ریسک را به عهده نمی گرفتند.
2. **تمایل (appetite) به ریسک.** هیات مدیره ها نیاز به راه بهتری برای بیان تمایل و ترانس های ریسک و نشان دادن اینکه ارتباط بین شدت ریسک و عوامل خارجی را می دانند، دارند.
3. **اطلاعات درباره ریسک.** برای هیات مدیره ها روشن نبود که چرا برخی ریسک ها مهم تر از بقیه بودند، یا چه چیزی شدت ریسک را زیاد یا کم می ساخت.

اما چه چیزی در سه سال اخیر تغییر کرده است؟ علیرغم پیشرفت تحسین برانگیز در برخی نواحی همچون تمایل به ریسک و فرهنگ ریسک، به نظر می رسد مشکل اساسی که از اختلاف ها در درک اعضای هیات مدیره از طبیعت ریسک برمی آید، همچنان پابرجاست. این موضوع به نوبه خود بر روشی که ریسک در هیات مدیره بحث یا استفاده می شود یا نمی شود، تاثیر می گذارد. چهار ناحیه نیاز به توجه دارند:

- **درک.** استانداردهای بین المللی و دست اندرکاران پیشرو بر اینکه ریسک عدم قطعیتی در آینده است که شامل هم خروجی های مطلوب و هم نامطلوب می باشد، توافق دارند. هنوز در بسیاری از هیات مدیره ها ریسک به رویدادهای نامطلوب محدود می شود که استمرار کسب و کار را تحت خطر قرار می دهد. در نتیجه مدیریت ریسک بر سیستم های کنترلی برای اجتناب از تزلزل در کسب و کار متمرکز می شود. شناسایی ریسک معطوف به تامین تضمین هایی که رویدادهای نامطلوب مورد اجتناب قرار بگیرند، مدیریت شوند یا تخفیف داده شوند، می باشد. مشکل ریشه ای تعلق بسیار به سعی در کنترل ریسک است در حالی که عدم قطعیت آینده نمی تواند کنترل شود. هیات مدیره ها باید درکشان از ریسک را گسترش دهند و پاسخ های جامع [در سطح سازمان] بهتری برای ریسک طراحی نمایند.

- **ارائه.** ریسک در سطح هیات مدیره به صورت ماتریسی دویعدی یا "نقشه حرارتی" (heat map) بر مبنای احتمال و شدت یا ضرورت و اهمیت، ارائه می شود. این ابزار مرتب ریسک را در یک باکس می نشاند و این احساس نادرست را ایجاد می نماید که آن تا حداقل یک سال دیگر در آنجا خواهد ماند! ولی ریسک ایستا نیست و ارائه آن با این روش ساده خطرناک است. بسته به تعداد عوامل احتمالی ریسک کاسته یا افزوده می شود، اغلب بین آنها ارتباط هم وجود دارد و برخی ریسک ها برآمده از برخی دیگر هستند؛ ریسک [پدیده ی] پویای پیچیده ای است. روشی که ریسک برای هیات مدیره ها ارائه می شود نیازمند انعکاس این واقعیت بدون بیش از حد پیچیده کردن پیغام است.

- **ارتقا.** ریسک و استراتژی به شکل نزدیکی با هم مرتبط اند و باید با هم مورد بحث قرار بگیرند و برای هیات مدیره ارائه شوند. استراتژی جهت آینده است، ریسک عدم قطعیت آینده و این دو جدایی ناپذیرند. گزارش دهی جامع سازمانی اغلب بر اطمینان سهامداران متمرکز است، و به صورت سنتی استراتژی را به عنوان موتور رشد و بازگشت سهامداران ارائه می نماید در حالی که مدیریت ریسک تامین کننده نظارت هایی است که سرمایه گذاران را از وجود احتمالات مطمئن سازد.

- **تناقض.** هیات مدیره ها معمولا در این مورد که اصلا چرا نیاز به گزارش ریسک دارند گیج می شوند. چه کسی از سخن درباره عدم قطعیت سود می برد؟ گزارشگر تقاضای مدیریت و راهبری مناسب دارد در حالی که سهامداران در جست و جوی قطعیت اند. این موضوع غیر قابل انکار است که این مخاطبان متفاوت خواهان شنیدن پیام های متفاوتی از ریسک خواهند بود، چرا که آنچه موضوع یک گروه و متناسب برای آن گروه است برای دیگری اهمیت ندارد. این سردرگمی در باره مفهوم گزارش دهی ریسک می تواند هیات مدیره را به دادن پیام های مختلط یا کلیات مبهم رهنمون سازد یا به شکست در ارضا نمودن گزارشگران، سرمایه گذاران، سهامداران یا تحلیل گران بازار منجر شود.

پس ما در مدیریت ریسک و گزارش دهی در اتاق هیات مدیره در کجا قرار داریم؟ از زمان بحران مالی جهانی، بسیاری از هیات مدیره ها مدیران انطباقی که آنها را از پذیرفتن ریسک های مربوطه باز دارد، استخدام نموده اند که از ریسک اجتناب کنند. ریسک هر چه بیشتر منفی دیده می شود و مدیریت و کنترل ریسک پاسخ مفروضی برای آن در نظر می گیرد. به نظر می رسد سفر برای بهبود ریسک-آگاهی در هیات مدیره تازه شروع شده است و هنوز راه زیادی در پیش است.