

به نام خدا

مدیریت کاربردی

ریسک سازمان

رویکردی به شنای فرآیند کسب و کار

گرگوری ج. داکوت

مترجم: محمد امین افشار

مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا

نشر پلک

۱۳۹۳

سرشناسنامه	داکترت، گرگوری ایچ، ۱۹۴۹ - Duckert, Gregory H. م.
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت کاربردی ریسک سازمان: رویکردی بر مبنای فرآیند کسب و کار (لاگورری ایچ، داکترت) [ترجمه محمدامین افشار، مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا (گروه پژوهشی مهندسی خدمات و تجارت)]
مشخصات نشر	تهران - انتشارات پلک، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری	۳۰۴ ص.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۲۳۵-۲۹۸-۲
وضعیت فهرست نویسی	نیا
یادداشت	عنوان اصلی: Practical enterprise risk management: a business process approach
موضوع	مدیریت ریسک
سبب افزودن	افشار، محمدامین، ۱۳۶۵ - مترجم، مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا
رده یابی کنگره	۱۳۹۳ / ۵۲۴ / ۱۱۵۶۱
ردیف دی. دی.وی	۶۵۸/۱۵۵
شماره کتابشناسی	۳۵۲۹۶۸

Practical enterprise risk management : a business process approach
 Gregory H. Duckert,
 John Wiley & Sons
 ISBN 978-0-470-55985-7 (cloth), 978-0-470-84251-0 (ebk):
 IHD61.D85
 Printed in the United States of America



نام کتاب	مدیریت کاربردی ریسک سازمان: رویکردی بر مبنای فرآیند کسب و کار
ترجمه:	محمدامین افشار، مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا (گروه پژوهشی مهندسی خدمات و تجارت)
ناشر	انتشارات پلک
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۲۳۵-۲۹۸-۲
قیمت	۱۵۰۰۰ تومان
سال چاپ	۱۳۹۳
نوبت چاپ	اول
تیراژ	۵۰۰ جلد
طراحی جلد	مهدی افشار
ویراستاری	اشکان واحدی
ویراستار ادبی	سجاد نجفی بهزادی

مرکز بخش: تهران، میدان حسن آباد، خیابان باستون شرقی، ساختمان شهدای اتکا، طبقه دوم، مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا
 تلفن: ۶۱۹۱۵۱۰۸-۶۱۹۱۵۳۷۰ سایت مرکز: WWW.Etkaec.ir پست الکترونیکی: TEC@ERDcenter.com
 کلیه حقوق محفوظ و متعلق به مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا است هر نوع تکثیر یا نشر
 تمام یا بخش های مستقلی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان اتکا خواهد بود

فهرست مطالب

مقدمه	۱
تقدیر و بزرگداشت	۲
۱. ریسک شرکتی: ارزیابی شرایط فعلی	۱
تناقض بزرگ OX	۱
کوری عصا کش می شود!	۳
پشت به آینده؟ چگونه سیستم را برانکنیم	۴
شکست سیستمی: نقص های بحرانی در سیستم های کاربردی	۵
GRC چیست؟	۱۳
آیا مکعب ها را می شناسید؟	۱۵
۲. ERM چه هست و چه نیست	۲۵
گمراه نشوید: ERM چه نیست	۲۵
خصوصیات کلیدی یک ERM کارآمد	۲۸
اجزای اصلی ارزیابی ریسک	۳۴
نیاز به شبکه ای اطلاعات ارزیابی ریسک کسب و کار (BRAIN)	۳۴
فرآیند ایجاد شبکه ای اطلاعات ارزیابی ریسک کسب و کار (BRAIN)	۳۶
۳. فهمیدن اینکه کسب و کار چیست	۳۹
تعریف کسب و کار	۳۹
مثالی در مورد بانکداری	۳۹
پاسخ به سوال کلیدی: کسب و کار مورد نظر چیست؟	۴۰
تعیین فرآیندهای محوری کسب و کار	۴۱
تعیین ساختار: تهیه ی یک نقشه ی فیزیکی	۴۳
یک مثال پزشکی: یک سیستم درمانی	۴۳
تحلیل اثرات	۵۱

۴. ریسک‌های حقیقی کسب و کار چه هستند..... ۶۱

- ۶۱..... نتیجه مهم است
- ۶۴..... ریسک هیچ‌گاه تنها زندگی نمی‌کند
- ۶۶..... تعیین دسته‌های مبنای ریسک کسب و کار
- ۷۵..... ارزیابی کلیه احتمالات: فضای ریسک
- ۷۷..... استفاده از ساختار کسب و کار برای هدایت ریسک‌ها
- ۷۸..... ارزیابی و مدیریت ریسک توزیع شده

۵. تعریف هدفمند ریسک..... ۸۱

- ۸۱..... تعریف ریسک در چارچوب کسب و کار
- ۸۲..... استفاده از تعریف داده شده توسط کسب و کار
- ۸۲..... چرا از داده برای تعریف ریسک استفاده کنیم؟ سه خصیصه اصلی
- ۸۷..... مدیریت ریسک سازگار با محور (DCERM)
- ۸۹..... ارزیابی ریسک چند مدتی

۶. ساخت یک مدل ریسک پویا..... ۹۳

- ۹۳..... چرا چنین مدلی لازم است
- ۹۴..... حرکت از مدیریت ریسک انفعالی به فعال
- ۹۵..... داده نتیجه/خام و اهمیت آن
- ۹۹..... KRI به جای KPI
- ۱۰۰..... گزینه‌هایی برای نحوه‌ی هدایت مدل
- ۱۱۱..... شاخص‌های داشبورد
- ۱۱۳..... شاخص‌های هشدار زودهنگام کلیدی
- ۱۱۴..... تعیین شاخص‌های کلیدی ریسک (KRI)
- ۱۱۷..... شاخص‌های عمومی ریسک
- ۱۱۹..... KRIهای مالی، عملیاتی، قانونی و تکنولوژیکی

۷. ارزیابی ریسک از بالا به پایین: تکامل محیط سیال ERM - یک رویکرد گام به گام..... ۱۲۱

- ۱۲۱..... ساختن ERM به صورت گام به گام
- ۱۲۲..... ترسیم نقشه ساختار فیزیکی سازمان
- ۱۳۳..... تعیین ریسک‌های کسب و کار سازمان: استفاده از نتایج کلیدی

۱۴۵	توسعه KRI ها برای ارزیابی ریسک کل سازمان
۱۵۶	فهرست KRI های جزئی: هنگامی که پیشرفتگی و اتوماسیون بیشتری حاصل شده باشد
۱۷۵	ایجاد فهرست ریسک پایه
۱۷۶	تعبیه فهرست های ریسک و اطلاعات کلیدی در نقشه فیزیکی
۱۷۷	رویکرد مدولار
۱۸۰	تعیین گروه نتایج متمرکز (FOG)
۱۸۱	ریسک های خاص در برابر ریسک پسماند
۱۸۴	تکنیک های تحلیل ریسک کسب و کار (BRATS)
۲۰۷	استفاده از خطوط سیر منطقی داده برای تمرکز بر دلیل ریشه ای و حل آن

۸. تکامل آینده مدل ۲۱۱

۲۱۱	ERM برای قرن بیست و یکم
۲۱۱	استراتژی های سیستم ها
۲۱۳	معیارها و مشخصات طراحی
۲۱۳	طراحی سیستم های ریسک محور در جهت آینده و راهبری: گام به گام
۲۲۰	ارزیابی ریسک یکپارچه ی پویا (DIRE)
۲۲۰	رهاسازها و سیستم های نظارت و سرپرستی معیارها (MON)
۲۲۳	تحلیل خلاصه سوابق آتی
۲۲۶	وضع استانداردهایی برای تکامل در آینده

۹. موضوعات مرتبط و موقعیت های خاص ریسک ۲۳۱

۲۳۱	مدیریت ریسک و ممیزی آتی
۲۳۴	نظارت کنترل ها با استفاده از معیارها
۲۳۷	استفاده از ERM جهت کاهش هزینه های ممیزی و پایین آوردن هزینه های عملیات
۲۳۸	ادغام و تملک: بیاید ریسک های بیشتری بخریم
۲۴۴	برون سپاری: آنچه که نمی دانید می تواند سازمان شما را به کشتن دهد
۲۵۶	باطل کردن افسانه های برون سپاری: مطالعات وتورو

۱۰. ماکزیمم کردن تاثیر - مینیمم کردن اثرات ۲۷۳

۲۷۳	چه کسی مالک فرآیند مدیریت ریسک است؟
۲۷۴	درگیر کردن سهامداران: ایجاد یک ابزار حیاتی کسب و کار

- ۲۷۵ گسترش تاثیر: تبدیل آن به یک الزام برای شرکت
- مربوط ساختن استراتژیکی ریسک‌های کلیدی و کنترل‌های کلیدی: ایجاد یک محیط مدیریت و
- ۲۷۶ نظارت کلی نگر (HOME)
- ۲۷۸ ساختن خانه آروزها (DREAM HOME): اتوماتیک سازی همه چیز
- ۲۸۱ درباره نویسنده
- ۲۸۳ فهرست اعلام

www.ketab.ir

بِسْمِ تَعَالٰی

«کار علمی و تحقیقاتی‌تان را جدی بگیرید... دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه‌ها وجود دارد»
مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا

تغییرات ناخواسته و اتفاقات غیرمترقبه در دنیای امروز بخشی جدایی ناپذیر از حرفه، کسب و کار و برنامه‌های اقتصادی می‌باشند. به عبارت دیگر می‌توان گفت که دوران سازمان‌هایی با رفتار سازمانی معمول و از قبل تعریف‌شده و قابل پیش‌بینی، سپری شده است.

در این میان، برخی سازمان‌ها در پذیرفتن حقیقت و تطبیق خود با شرایط جدید ناموفق بوده و ناگزیر از غرض‌های رفتاری و رفتاری برآورده می‌شوند. در مقابل سازمان‌هایی دیگر با درک واقعی از پدیده تغییر، خود را با ابزارهای راهکارهای مبتکرانه، متحول ساخته و با شرایط جدید وفق می‌دهند.

یکی از کارآمدترین و موثرترین رویکردها برای کمک به سازمان در شرایط عدم اطمینان و نیز پشتیبانی تصمیم‌گیری در برابر عدم اطمینان، استفاده از روش‌ها و مدل‌های مدیریت ریسک است. مدیریت ریسک سازمان (Enterprise Risk Management) برای تمامی بنگاه‌های اقتصادی خصوصا سازمان‌هایی که در فضای پرتلاطم فعالیت می‌نمایند ابزاری مناسب بلکه ضروری است. آن‌ها گرچه با چالش‌ها و خطرات بزرگی روبرو می‌شوند اما با بهره‌گیری از این ابزار می‌توانند مهارت خود را در مواجهه با مخاطرات ارتقا داده و تداوم عمر اقتصادی سازمان را تضمین نمایند.

سازمان اتکا به عنوان یک مجموعه‌ی بزرگ تولیدی، صنایع خدماتی دارای زیرمجموعه‌های عملیاتی و کسب و کار متنوع می‌باشد که از مواجهه با مخاطرات و ریسک‌های رقابتی داخلی و خارجی مستثنی نمی‌باشند. بنابراین تهیه مرجعی کاربردی جهت معیارهای توسعه‌ی سازمانی، ارزیابی و روش‌های قابل استفاده برای توسعه‌ی مدیریت ریسک سازمان ضروری به نظر می‌رسد. این کتاب برگردان یک منبع جدید در زمینه‌ی مدیریت ریسک سازمان است که به همت جناب آقای محمدامین افشار از پژوهشگران مرکز تحقیقات، توسعه و کیفیت سازمان اتکا ترجمه و نگارش گردیده است.

ضمن تقدیر و تشکر از این پژوهشگر گرامی، امید است ترجمه این کتاب بتواند قدم موثری در بهبود شرایط موجود و افزایش بهره‌وری در سازمان و شرکت‌های زیر مجموعه باشد و به‌کارگیری مفهوم مدیریت ریسک را نه تنها در سازمان اتکا بلکه در سطح کلیه کسب و کارهای میهن عزیز اسلامی ایران توسعه دهد.

محمد مہدی کریمایی

مدیر عامل سازمان اتکا

مقدمه

هدف انتشار این کتاب تهیه راهنمایی برای ایجاد محیطی کارآمد برای مدیریت ریسک‌های سازمان^۱ است که با توجه به ابزار کسب و کار بوده و ارزش حقیقی تجاری برای سازمان ایجاد کند. این کتاب یک راهنمای توصیفی برای سطوح مدیریتی و نیز اعضای هیئت مدیره، مدیران عامل، مدیران ریسک سازمان، کسانی که مسئولیت مدیریت ریسک سازمان را به عهده دارند، می‌باشد. این کتاب همچنین با سه هدفی که در یک شرکت عام سهم دارد مهم بوده و برای اینکه بداند نگران چه مسائلی است، این کتاب را از ابتدا تا انتها مطالعه نماید. این کتاب راهنمایی عملی و کاملاً کاربردی است که چهارچوب‌های عمومی در زمینه‌ی مدیریت ریسک سازمان را ارائه نمی‌کند.

با بروز اتفاقات تجاری ناگوار همچون مسائلی که برای شرکت‌های انرون^۲، ورلدکام^۳، لمن برادرز^۴ و جنرال موتورز^۵ پیش آمد، مدیران احساس می‌کنند باید با کسب و کار خود ارتباط نزدیک‌تری داشته باشند. بعلاوه دولت فعالیت‌های نظارتی^۶ را مانند قانون سارینز-آکسلی^۶ آغاز کرده که شرایط را برای میزان و مدیران شرکت‌ها سخت‌تر می‌کند. تنها راه ممکن برای حصول انطباق با سارینز-آکسلی اینست که دقیقاً و به صورت روزانه به مدیر شرکت شما چه می‌گذرد. برای دستیابی به این مهم، شرکت‌ها باید یک سیستم اطلاعات تجاری برای مدیریت ریسک داشته باشند. بدون وجود یک سیستم که به صورت پیچیده در تار و پود شرکت پراکنده شده باشد دستیابی به هر نوعی از انطباق غیر ممکن خواهد بود. ارزیابی ریسک سازمان چیست؟ فوکر از یک اصطلاح سطحی و شعاری برای شرکت‌ها است. اگر به درستی پیاده‌سازی شود، می‌تواند به

^۱ Enterprise Risk Management

^۲ Enron

^۳ WorldCom

^۴ Lehman Bros

^۵ General Motors

^۶ Sarbanes-Oxley

عنوان یک ابزار راهبردی موثر و غیر قابل جایگزین در زرادخانه ابزارهای لازم برای یک سازمان پیش رونده بشمار آید.

جالب توجه است که دکتر لری ریتنبرگ^۱ رئیس کمیته سازمان‌های پشتیبان (کوزو^۲ COSO) در جلسه‌ای در شهر مدیسون^۳ در ایالت ویسکانسین^۴ که من در آن ارائه‌ای درباره ارزیابی ریسک در سطح سازمان داشتم شرکت کرد. کل بحث متمرکز بر مفهوم استفاده از داده برای ارزیابی ریسک در سازمان بود. در این ارائه شاخص‌های کلیدی فرایند، شاخص‌های کلیدی ریسک، سیستم‌های اتوماتی و مبنای معیارها و مفاهیم متعدد دیگری برای شرکت کنندگان ارائه گردید. من این مطالب و دیگر ابزارهای مشابه را در طی ۳۰ سال تجربه کاری در زمینه ارزیابی ریسک داده محور، در این کتاب استفاده نموده‌ام. این ابزارها و روش‌ها در این کتاب مورد بحث قرار گرفته است.

یوکر^۵ به عنوان یک فرد حرفه‌ای و نویسنده خلاق و با استعداد، راهنمای عمومی ممیزی تکنولوژی (GTA^۶) منتشر نمود، که در آن مطالب مفیدی را در مورد لزوم ابزارهای ممیزی مستمر، نظارت بر ریسک و ارزیابی ریسک مستمر ارائه کرده است. البته تمامی این روش‌های پیچیده در حول موضوع استفاده از داده می‌گردند. من این افتخار را داشتم که چند سال قبل در یکی از جلسات ارزیابی ریسک داده محور در مورد بحث استفاده از ارزیابی ریسک داده محور، در خدمت دیو کودر باشم. این بسیار عالی است که اخیراً این موضوع در این سطوح وارد بحث‌ها و بررسی‌ها شده است.

این کتاب برای سازمان‌هایی که در ایجاد یک سیستم مدیریت ریسک در سطح کل سازمان درگیر هستند یا در آینده می‌خواهند درگیر شوند یک مرجع به حساب می‌آید. یک رویکرد جایگزین برای مدل‌هایی که تا به حال دیده شده‌اند برای این کتاب ارائه شده است. با حفظ فرایند ذهنی حاکم بر این کتاب، مطالب این کتاب بسیار ساده و قابل درک هستند. در این کتاب سعی شده است که یک موضوع ساده بیش از حد پیچیده نگردد. فرایندی گمان می‌کنند که پیچیدگی برای یک فرایند و روش، ایجاد ارزش می‌کند. من جزء آن دسته از افراد نیستم. فرض اصلی این کتاب اینست که پیچیدگی در بیشتر موارد چیزی به یک فرایند کسب و کار نمی‌افزاید، جز پیچیدگی!

یک مدل ریسک نیز از این قاعده مستثنی نیست. حقیقت اینست که زمانی که یک مدل ریسک بیش از حد پیچیده می‌شود، غیر قابل استفاده می‌شود. بنابراین در این کتاب همه چیز به

^۱ Larry Rittenberg, PhD.

^۲ Committee of Sponsoring Organizations

^۳ Madison

^۴ Wisconsin

^۵ Dave Coderre

^۶ Global Technology Audit Guide

روشنی و قابل فهم بیان می‌شود. هیچ تئوری پیچیده‌ای برای پرداختن به موضوعی که در اصل متعارف و ساده است وجود نخواهد داشت. در هیچ شرایطی تئوری‌های پیچیده و روش‌های غیر قابل دستیابی در این کتاب استفاده نخواهند شد.

رویکرد اتخاذ شده برای مدیریت ریسک در این کتاب بر مبنای حقیقت، منطق و قابلیت کاربرد در شرایط واقعی استوار است. مدل مربوطه همچنین فردیت و حدسیات را تا جای ممکن حذف می‌کند. مدل ارائه شده به موازات عملیات کسب و کار خواهد بود، تا بتواند به گونه‌ای موثر، در کلیه سطوح کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد.

فصل ۱، به بحث در مورد موضوع راهبری سازمانی و مشکلات آن در شکل فعلی پرداخته می‌شود. همچنین در این فصل، توجه شما را به کمیودهای عمده‌ی اکثر سازمان‌ها و یکی از مهم‌ترین حوزه‌های ریسک که عبارتست از پیاده‌سازی سیستم‌ها جلب می‌کنم.

در فصل ۲، به بررسی مدل‌هایی که خواهد شد که به اعتقاد نویسنده بزرگ‌ترین کج فهمی در زمینه ریسک و مدیریت ریسک است. با تمام مدل‌هایی که به هر نوعی از مدیریت ریسک سازمان می‌پردازند، بر مبنای نیاز فردی برای رسیدن به نتیجه‌گیری هستند. مدل‌های فردی همیشه وابسته به زمان و مکان بوده و بنابراین، این وابسته‌اند. به بیان دیگر، یک شرایط مشابه توسط همان فرد در یک محیط متفاوت و یا یک سازمان دیگر در همان محیط، همیشه طور دیگری ارزیابی می‌شود.

همچنین زمانی که به موضوع ریسک می‌پردازیم باید بتوان احتمال وقوع و شدت اثر را تخمین زد. این مدل‌ها، به این موضوع به صورت امتیازدهی و به محاسبات و رقابت توضیح می‌پردازند. هر کسی که کمترین آشنایی با ریسک و مدیریت ریسک داشته باشد، به این مدل‌ها که محاسبه احتمال و شدت، تنها با استفاده از حقایق و داده‌های دقیق امکان پذیر است.

در فصل ۳، به موضوع کسب و کار پرداخته شده است، که کلیه موارد مرتبط با ارزیابی و مدیریت ریسک مربوط شامل آن می‌گردد. نویسنده در مورد شیوه پرداختن به این موضوع، و اینکه چگونه یک ابزار مدیریت ریسک قوی برای این کار فراهم گردد، بحث نموده است.

در فصل ۴، در مورد اینکه ریسک واقعی کسب و کار چیست، چگونه طبقه‌بندی می‌شود، این واقعیت که ریسک یک اتفاق مستقل نیست و نیز چگونگی ایجاد یک فضای ریسک برای ارزیابی تمام ریسک‌ها، بحث می‌کنیم.

در فصل ۵ به یکی از مهم‌ترین موضوعات در زمینه مدیریت ریسک می‌پردازیم و آن توانایی انجام دادن آن به صورت هدفمند و نه به صورت فردی است. در مورد موضوع استفاده از یک رویکرد داده محور، لزوم انجام آن و اینکه چرا مدیریت ریسک و ارزیابی ریسک به هر روش دیگری منطقی نخواهد بود، بحث می‌نماییم.

در فصل ۶، در مورد شیوه ساخت یک مدل سیال ریسک، که توانایی جریان داشتن با حرکات سازمان و همراه شدن با تغییراتی که رخ می‌دهند، را داشته باشد، پرداخته می‌گردد. همچنین گزینه‌هایی که برای هدایت مدل در دسترس هستند بررسی می‌شوند.

در فصل ۷، بحث گسترده‌ای در مورد اینکه چگونه به طور واقعی یک مدل با کلیه اجزای مختلف آن را بسازیم، صورت می‌گیرد. این فصل در مورد ایجاد یک محیط مدیریت ریسک سازمان خواهد بود که متمرکز بر فعالیت‌های روزانه سازمان باشد. در طول این فصل مثال‌های گسترده‌ای در مورد مفهوم مدیریت ریسک سازمان و شاخص‌های کلیدی ریسک ارائه می‌شوند. مثال‌هایی در مورد زمینه‌های مدیریتی و عملیاتی سازمان آورده شده است.

در فصل ۸، تکامل آینده مدل مدیریت ریسک سازمان بررسی شده است و لزوم حفظ چالاکی و پیوستگی آن سیستم به کسب کار را از نظر می‌گذرانند. همچنین این موضوع که چگونه سیستم‌ها را با استفاده از ابزارهای پیشرفته از دیدگاه ریسک، خود-کنترل کنیم مورد بحث قرار گرفته است. در فصل ۹، موضوع روابط خاص ریسک و موضوعاتی از این قبیل که اثرات شدیدی بر سازمان خواهد داشت بررسی می‌شوند. موضوع کلیدی که در این راستا مورد بحث قرار می‌گیرند، برون‌سپاری و تملک و این دو موضوع در مورد نحوه‌ی کاهش چشم‌گیر هزینه‌های ممیزی خارجی با استفاده از رویکردهای جدید بحث خواهیم کرد.

در فصل ۱۰، که آخرین فصل کتاب است، در مورد موضوعاتی چون مالکیت ریسک، گسترش تاثیر فضای مدیریت ریسک سازمان و نحوه ایجاد یک محیط اتوماتیک برای پرداختن به نگرانی‌های راهبری، بحث شده است.

موضوع دیگری که در این کتاب بررسی شده است، امنیت‌بندی ریسک و مدیریت ریسک نسبت به کنترل‌های داخلی است. کنترل‌های داخلی می‌تواند به صورت مجزا از کسب و کار وجود داشته باشند؛ اگرچه ریسک کسب و کار با خود آن به گونه‌ای هدایت و تلفیق شده‌اند. در پایان ذکر این نکته ضروری است که من، از شنیدن نظرات و انتقاداتی که فکر می‌کنند همه چیز را در مورد مدیریت ریسک سازمان می‌دانند، در حالی که به روشی متعادل می‌دهند که هیچ ایده‌ای در مورد نحوه صحیح پیاده‌سازی آن، که ارزش تجاری نیز ایجاد کند، ندارند، خسته شده‌ام. رویکرد این کتاب به واقع ریسک‌ها را بر مبنای سازمان ارزیابی و مدیریت می‌کند و همچنین یک ابزار ارزشمند کسب و کار را فراهم می‌نماید، در حالی که بسیاری از مدل‌های دیگر متمرکز بر مبنای مالی و اداری هستند.

بنابراین، زمانی که از روش‌های موجود که توسط سازمان‌های شناخته شده و بزرگی استفاده می‌شوند ابراد می‌گیرم، تعجب نکنید. در واقع من سعی بر آن ندارم که انتقاد مخرب کنم و یا بیان کنم که آن‌ها شایستگی ندارند، و تنها قصد بیان حقیقت در مورد این موضوعات را دارم.

همچنین آمادگی داشته باشید، زیرا رویکرد مورد استفاده در اینجا با رویکردهای عام و متداول کاملاً فرق می‌کند و بنابراین باید فرآیند فکری خود را گسترش داده و به خود اجازه دهید چیزی را بپذیرید که با ایده‌های قدیمی متفاوت است. ذهن خود را باز نگه دارید و پارامترهای فکری خود را جابجا کنید تا در پایان کار رویکرد بهتری نسبت به موضوع مدیریت ریسک سازمان داشته باشید. در اینجا قصد دارم یک‌بار و برای همیشه تبیین کنم که محیط ریسک سازمان با ساختاری منطقی چگونه باید باشد و اینکه چرا اگر به درستی پیاده‌سازی شود موجب به وجود آمدن یک زیرساخت فوق‌العاده مؤثر برای راهبری می‌شود.

از شما خاطر همراه شدن در این سفر متشکرم.