مدیریت ریسک سازمانی

اعمال مدیریت ریسک سازمانی در

ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی

ترجمه:

سید نعمت اله حسینی اصیل

حمید مرادی

فهرست موضوعی

Contents

[مقدمه 1](#_Toc153229054)

[ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی چه هستند؟ 1](#_Toc153229055)

[چرا ریسک‌های مرتبط با زیست محیط، اجتماع و حکمرانی برای سازمان‎ها اهمیت دارد؟ 3](#_Toc153229056)

[چشم انداز ریسک جهانی در حال تحول 3](#_Toc153229057)

[علاقه سرمایه‌گذاران به ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی 5](#_Toc153229058)

[افشاء محیط زیست، اجتماع و حکمرانی و مقررات 7](#_Toc153229059)

[چگونه مدیریت ریسک سازمانی می‌تواند به متخصصان پایداری و مدیریت ریسک کمک نماید تا ریسک‎های مربوط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را هدایت نمایند؟ 8](#_Toc153229060)

[درباره این راهنما 9](#_Toc153229061)

[درباره این راهنما - هدف و دامنه 11](#_Toc153229062)

[آیا سازمان شما برای ریسک‎های امروز و فردای مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی آماده است؟ 16](#_Toc153229063)

[فصل اول 19](#_Toc153229064)

[فرهنگ و حاکمیت برای ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی 19](#_Toc153229065)

[مقدمه 19](#_Toc153229066)

[نظارت و حکمرانی برای محیط، اجتماع و حکمرانی 20](#_Toc153229067)

[مسئولیت‌های مدیریت ریسک مربوط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی: 21](#_Toc153229068)

[مسئولیتهای نظارتی 22](#_Toc153229069)

[مسئولیت‎های داوطلبانه 24](#_Toc153229070)

[گنجاندن آگاهی محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی در فرهنگ سازمان 25](#_Toc153229071)

[مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی در سطح هیئت مدیره 26](#_Toc153229072)

[محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی در سطح مدیریت 29](#_Toc153229073)

[فرآیند، ساختار، و بهبود مستمر مدیریت ریسک سازمانی 30](#_Toc153229074)

[به سوی همکاری و یکپارچگی 33](#_Toc153229075)

[قدرت مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش 33](#_Toc153229076)

[فصل دوم 35](#_Toc153229077)

[هدف‌گذاری و تعیین راهبرد برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی 35](#_Toc153229078)

[خلق ارزش و مدل کسب و کار 36](#_Toc153229079)

[زمینه کسب و کار 40](#_Toc153229080)

[ترکیب روندهای آینده با تجزیه و تحلیل مگاترند 42](#_Toc153229081)

[تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) 45](#_Toc153229082)

[نگاشت تاثیر و وابستگی 46](#_Toc153229083)

[تقویت ارزیابی اهمیت محیطی، اجتماعی و حکمرانی سازمان 47](#_Toc153229084)

[مشارکت ذینفعان 50](#_Toc153229085)

[سایر منابع ویژه محیط، اجتماع و حکمرانی 51](#_Toc153229086)

[همراستایی اهداف و راهبرد کسب و کار 53](#_Toc153229087)

[اشتهای ریسک: 54](#_Toc153229088)

[ارزیابی راهبردهای جایگزین و تدوین اهداف کسب و کار 56](#_Toc153229089)

[ایجاد تغییرات در راهبرد 57](#_Toc153229090)

[فصل سوم: 59](#_Toc153229091)

[عملکرد برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی 59](#_Toc153229092)

[3 الف) شناسایی ریسک 61](#_Toc153229093)

[مقدمه: 61](#_Toc153229094)

[استفاده از ریسک‌های موجود 62](#_Toc153229095)

[رویکردهایی برای شناسایی ریسک‎ها 65](#_Toc153229096)

[چارچوب بندی ریسک‌ها 68](#_Toc153229097)

[شناخت تاثیر ریسک‎ها بر راهبرد کسب و کار 69](#_Toc153229098)

[توصیف دقیق ریسک‌ها 70](#_Toc153229099)

[تجزیه و تحلیل علت ریشه‎ای 71](#_Toc153229100)

[3 ب). ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها 73](#_Toc153229101)

[مقدمه 73](#_Toc153229102)

[ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها 74](#_Toc153229103)

[1.تاثیر و پیامد/تبعات 75](#_Toc153229104)

[1.1.معیارهای اولویت‎بندی ریسک 76](#_Toc153229105)

[1.2.معیارهای شدت 82](#_Toc153229106)

[2.انتخاب‌های تحلیلی 87](#_Toc153229107)

[2.1.رویکردهای ارزیابی 87](#_Toc153229110)

[2.2.داده‌ها، پارامترها و مفروضات 98](#_Toc153229111)

[3.اولویت‌بندی ریسک 102](#_Toc153229112)

[مدیریت سوءگیری (تعصب) 104](#_Toc153229113)

[3 ج). پیاده سازی پاسخ‏های ریسک 107](#_Toc153229114)

[مقدمه 107](#_Toc153229115)

[انتخاب پاسخ‌های ریسک 108](#_Toc153229116)

[انتخاب پاسخ های ریسک 115](#_Toc153229117)

[توسعه یک نمونه کسب و کاری و کسب تاییدیه 118](#_Toc153229118)

[اجرای واکنش ریسک 121](#_Toc153229119)

[دیدگاه سبد ریسک را ایجاد نمایید 122](#_Toc153229120)

[فصل چهارم 123](#_Toc153229121)

[بررسی و بازنگری ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی 123](#_Toc153229122)

[مقدمه 123](#_Toc153229123)

[ارزیابی تغییر اساسی 124](#_Toc153229124)

[بررسی فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی برای پاسخ به تغییرات 125](#_Toc153229125)

[به دنبال بهبود 131](#_Toc153229126)

[فصل پنجم 133](#_Toc153229127)

[اطلاعات، ارتباط و گزارشگری برای ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی 133](#_Toc153229128)

[مقدمه 133](#_Toc153229129)

[اطلاعات و کانال‌هایی برای اشتراک‌گذاری و گزارش دهی 134](#_Toc153229130)

[ذینفعان داخلی: ارتباط و گزارش 136](#_Toc153229131)

[ذینفعان خارجی: ارتباط و گزارش 137](#_Toc153229132)

[کیفیت اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی گزارش شده 143](#_Toc153229133)

[پیوست‌ها 146](#_Toc153229134)

[پیوست شماره یک: پیش زمینه و رویکرد پروژه برای توسعه راهنما 146](#_Toc153229135)

[نمونه کسب و کاری از یکپارچه سازی محیط، اجتماع و حکمرانی در مدیریت ریسک سازمانی 146](#_Toc153229136)

[همکاری کوزو و شورای جهانی تجارت برای توسعه پایدار 146](#_Toc153229137)

[پیوست شماره دو: نمونه‌هایی از الزامات افشای ریسک و حکمرانی 148](#_Toc153229138)

[پیوست شماره 3: نمونه چارچوبها و تعهدات داوطلبانه 150](#_Toc153229139)

[پیوست شماره 4: منابع اضافی ویژه محیط، اجتماع و حکمرانی برای شناخت بستر کسب و کار: 152](#_Toc153229140)

[پیوست شماره5: نمونه ماتریس مسئول، پاسخگو، مشورت شده، مطلع 153](#_Toc153229141)

[پیوست شماره6: نمونه جدول مرجع رویدادهای پیشین 155](#_Toc153229142)

[پیوست شماره7: جدول مرجع تجزیه و تحلیل سناریو 158](#_Toc153229143)

[منابع: 161](#_Toc153229144)

جداول

جدول 1 – تعریف محیط، اجتماعی و حکمرانی

مثال: چشم انداز، اهداف و مسائل محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی شرکت یونیلور

جدول 1 - موارد و موضوعات محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی شرکت ام سی اس آی (MSCI)

جدول 1.1: نمونه‌هایی از مقررات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 1.2: رویکردهای افزایش آگاهی ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در هیئت مدیره

جدول 1.3: نمونه‌هایی از مالکان ریسک ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 1.4: نمونه‌ای از مهارت‌ها، توانمندیها و دانشی که می‌تواند منتقل یا به اشتراک گذاشته شود

جدول 2.1: شش سرمایه

جدول 2.2: ملاحظات ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی برای شناخت زمینه کامل کسب و کار

جدول 2.3: منابع برای شناسایی ریسک‌های در حال ظهور

جدول 2.4-ده ریسک برتر کسب و کار جهانی در سال 2018

جدول 2.5: مثالی از تجزیه و تحلیل SWOT‌

جدول 2.6 مثالهایی از تاثیرات و وابستگی‌ها

جدول 2.7: منابع برای اجرای ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 2.8- ابزارها یا منابع خاص محیط، اجتماع و حکمرانی برای شناخت زمینه کسب و کار

جدول 2.9: مثالی از کاربرد اشتهای ریسک

جدول 3a.1- نمونه موجودی ریسک

جدول 3a.2- مثالی از ریسک یا فرصت‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 3a.3: نمونه‌ای از همپوشانی چشم انداز، راهبرد برای شناسایی ریسک

جدول 3a.4- نمونه‌ای از تعریف دقیق ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی

جدول3b.1 – مروری بر ملاحظات ارزیابی شدت ریسک

جدول3b.2: نمونه‌هایی از معیارهای اولویت‌بندی تاثیر

جدول3b.3: نمونه‌هایی از معیارهای اولویت‌بندی احتمال

جدول 3b.4-کاربرد معیارهای اولویت‌بندی برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 3b.5 -مثالی از سلسله مراتب اندازه‎گیری شدت ریسک

جدول 3b.6-رویکردهای اندازه‌گیری

جدول 3b.7 - نمونه‎ای از رویکردهایی اندازه‎گیری برای ارزیابی ریسک

جدول 3b.8 -انتخاب رویکرد مناسب ارزیابی ریسک

جدول 3b.9 -نمونه‌هایی از رویکردهای ارزیابی محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 3b.10 -ابزارهای ارزیابی ریسک‎ خاص محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 3b.11 -ملاحظاتی برای داده‎ها، پارامترها و مفروضات

جدول 3b.12 -نمونه منابع داده برای ارزیابی ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 3b.13 -انواع سوگیری که می‌تواند بر محیط، اجتماع و حکمرانی در مدیریت ریسک سازمانی تأثیر بگذارد

جدول 3c.1- مثال‌هایی از پاسخ به ریسک‎ها از طریق نوآوری

جدول 3c.2- مثال‌هایی از کاهش ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 3c.3- مثال‌هایی از همکاری‌های خاص صنعتی یا کالایی

جدول 4c.3- مثالی از استفاده از همکاری برای دستیابی به پاسخ راهبردی ریسک

جدول 5c.3- مثالی از هزینه‌ها و منافع برای کسب و کار و جامعه

جدول c.63- نمونه‌هایی از فعالیت‌ها برای اجرای پاسخ‌های ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 4.1: نمونه‌هایی از تغییرات اساسی در زمینه کسب و کار

جدول 4.2: نمونه شاخص‎های فعالیت و نتیجه برای نظارت برنامه زنجیره تامین

جدول 5.1: گروههای ذینفع داخلی، اطلاعات و ارتباطات

جدول 5.2: اطلاعات، ارتباطات و گروه‌های ذینفع خارجی،

جدول 5.3: راهنمای موجود برای حمایت از افشای خارجی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

جدول 5.4: ملاحظات حاکمیت داده برای حمایت از اطلاعات با کیفیت محیط، اجتماع و حکمرانی

شکل‎ها

شکل 1: مثال‌هایی از سازمان‎هایی که تأثیرات مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را تجربه کرده‌اند

شکل 2- چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو

شکل 1-1 برنامه‌ریزی راهبردی و چرخه عملیاتی

شکل 1.2- نمونه ای از ساختار حکمرانی

شکل 1-2 فرآیند ارزش آفرینی شورای گزارش یکپارچه بین‎المللی

شکل 3a.1 ارتباط زمینه و راهبرد کسب و کار با شناسایی ریسک

# مقدمه

نهادها، از جمله کسب‌وکارها، دولت‌ها و سازمان‎های غیرانتفاعی، با چشم‌اندازی در حال تحول از ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی[[1]](#footnote-1)روبرو هستند که بر سودآوری، موفقیت و حتی بقای آنها می‌تواند تأثیر بگذارد. با توجه به تأثیرات و وابستگی‌های منحصربه‌فرد ریسک‌های مرتبط با حکمرانی، اجتماعی و محیط، دو موسسه کمیته سازمان‎های حامی کمیسیون تردوی (کوزو) و شورای جهانی تجارت برای توسعه پایدار[[2]](#footnote-2)، در توسعه راهنمایی برای کمک به نهادها جهت درک بهتر طیف کامل این ریسک‌ها و مدیریت و افشای مؤثر آن‌ها همکاری کرده‌اند.

این راهنما برای کمک به دست اندرکاران مدیریت ریسک و پایداری طراحی شده است تا مفاهیم و فرآیندهای مدیریت ریسک سازمانی[[3]](#footnote-3) را برای ریسک‌های مرتبط با حکمرانی، اجتماعی و محیط به کار گیرند.

## ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی چه هستند؟

ریسک‌های مرتبط با حکمرانی، اجتماعی و محیط، ریسک‌ها و/یا فرصت‌های مرتبط با حکمرانی، اجتماعی و محیط هستند که ممکن است بر یک واحد تجاری تأثیر بگذارند. تعریف جهانشمول و یا مورد توافقی در مورد ریسک‌های مرتبط با حکمرانی، اجتماعی و محیط وجود ندارد، که شاید به عنوان ریسک‌های پایداری، غیر مالی[[4]](#footnote-4) یا فرا مالی[[5]](#footnote-5) نیز شناخته شوند.

هر نهادی تعریف خود را بر مبنای مدل کسب و کار منحصربه فرد خودش؛ محیط خارجی و داخلی، ترکیب محصول یا خدمات،؛ ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های اصلی و موارد دیگر؛ خواهد داشت. تعریف نهایی شاید گسترده‎تر نیز باشد (برای مثال، ممکن است شامل تمام جنبه‌های شش سرمایه شورای گزارش ادغام بین‌المللی[[6]](#footnote-6) باشد که در فصل 2 بحث خواهد شد) یا محدود (مثلاً ممکن است فقط شامل منتخبی از موضوعات اولویت دار محیطی و اجتماعی باشد) و شاید در طول زمان تکامل یابد.

جهت اهداف این راهنما، اصطلاح ریسک‌های مرتبط با حکمرانی، اجتماعی و محیط شامل موضوعاتی می‌شود که در دستور کار سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان برجسته هستند، مانند مواردی که توسط ام‌اس سی آی[[7]](#footnote-7) و روبکا در جدول 1 توضیح داده شده است.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 1– تعریف محیط، اجتماعی و حکمرانی | | |
|  | تعریف MSCI | تعریف Robeco |
| محیطی | تغییرات آب و هوایی، منابع طبیعی، آلودگی و زباله و فرصت‌های زیست محیطی | سهمی که یک نهاد از طریق انتشار گازهای گلخانه‌ای، همراه با مدیریت زباله و بهره‌وری انرژی در تغییرات آب و هوایی انجام می‌دهد. با توجه به تلاش‌های مجدد برای مبارزه با گرمایش جهانی، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و کربن زدایی اهمیت بیشتری یافته است. |
| اجتماعی | سرمایه انسانی، مسئولیت محصول، مخالفت سهامداران و فرصت‌های اجتماعی | حقوق بشر، استانداردهای کار در زنجیره تامین، هرگونه قرارگرفتن در معرض کار غیرقانونی کودکان و مسائل معمولی‌تر مانند رعایت بهداشت و ایمنی در محل کار. اگر یک شرکت به خوبی با جامعه محلی خود ادغام شده باشد و بنابراین دارای "مجوز اجتماعی" برای فعالیت با رضایت باشد، امتیاز اجتماعی نیز افزایش می‌یابد. |
| حکمرانی | حکمرانی شرکتی و رفتار شرکتی | مجموعه‌ای از قوانین یا اصولی که حقوق، مسئولیت‌ها و انتظارات بین ذینفعان مختلف حاکمیت شرکت‎ها را تعریف می‌کند. سیستم حاکمیت شرکتی کاملاً تعریف شده می‌تواند برای متعادل یا همسو کردن منافع بین ذی‌نفعان استفاده شود و می‌تواند به عنوان ابزاری برای حمایت از استراتژی بلندمدت شرکت عمل کند. |

سازمان‎هایی مانند کمیته استانداردهای پایداری حسابداری[[8]](#footnote-8) و موسسه گزارشگری جهانی[[9]](#footnote-9)، در میان سایر سازمان‎ها، فهرستی از مسائل بالقوه‌ای را که بتوان در تعریف حکمرانی، اجتماعی و محیطی لحاظ نمود، ارائه می‎دهند.

مدیریت ریسک سازمانی کوزو، ادغام با استراتژی و عملکرد (چارچوب ریسک مدیریت سازمانی کوزو)[[10]](#footnote-10)، ریسک را به عنوان " احتمال رخ دادن رویدادها و تأثیرگذاری بر دستیابی به استراتژی و اهداف کسب و کار" تعریف می‎نماید. این شامل اثرات منفی (شامل کاهش درآمد هدف گذاری شده یا مخدوش شدن شهرت شرکت) و همچنین اثرات مثبت( یعنی فرصت‌ها- مانند بازارهای نوظهور برای محصولات جدید یا طرح‎های صرفه‌جویی هزینه) می‎باشد.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| مثال: چشم انداز، اهداف و مسائل محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی شرکت یونیلور | | | | |
| مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی شناسایی شده شرکت یونیلور از هدف «عادی کردن زندگی پایدار»[[11]](#footnote-11) و چشم انداز «رشد کسب و کار به طوری که اثر زیست محیطی را از رشد خود جدا می‌نماید و اثرات مثبت اجتماعی را افزایش می‌دهد» آن نشات می‌گیرد. جدول ذیل موضوعات محیطی، اجتماعی و حکمرانی که توسط شرکت یونیلور شناسایی شده و احتمال دارد بر دستیابی اهداف و چشم انداز آن تاثیر چشمگیری بگذارند، ارائه شده است. | | | | |
| بهبود سلامت و تندرستی | کاهش اثرات زیست محیطی | ارتقاء معیشت | رویه‏های مسئولانه کسب و کار | موضوعات گسترده‌تر پایداری |
| * تغذیه و رژیم‌های غذایی * نظافت و بهداشت | * منابع کشاورزی * اقدام اقلیمی * جنگل زدایی * بسته بندی وضایعات * آب * منابع غیر کشاورزی | * حقوق بشر * حقوق و فرصت‌های زنان * شمول اقتصادی * رفاه کارکنان * غرامت عادلانه | * اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ * امنیت داده ها و حریم خصوصی * حکمرانی و پاسخگویی * بازاریابی و تبلیغات مسئول * مالیات و کمک اقتصادی * استفاده مسئولانه از نوآوری و فناوری | * محصولات و مواد مورد اعتماد * آزمایش و رفاه حیوانات * مصرف‌کنندگان و پایداری * استعداد * بیماری‌های مسری |

## چرا ریسک‌های مرتبط با زیست محیط، اجتماع و حکمرانی برای سازمان‎ها اهمیت دارد؟

ریسک‌های مرتبط با زیست محیط، اجتماع و حکمرانی، لزوماً جدید نیستند، به صورت خاص، شرکت‎ها، سازمان‎ها، دولت‌ها و سرمایه‌گذاران سال‌هاست که ریسک‌های حکمرانی را با تمرکز برجنبه‌هایی مانند شیوه‌های حسابداری مالی و گزارش‌دهی، نقش رهبری هیئت‌مدیره و ترکیب آن، مبارزه با رشوه و فساد[[12]](#footnote-12)، اخلاق تجاری، و جبران خدمات[[13]](#footnote-13) در نظر گرفته‌اند.

با این وجود، در چند دهه گذشته - و به ویژه در 10 سال گذشته - شیوع ریسک‎های مرتبط با محیط, اجتماع و حکمرانی به سرعت افزایش یافته است. علاوه بر افزایش آشکار تعداد مسائل زیست محیطی و اجتماعی که اکنون سازمان‎ها باید در نظر بگیرند، برای مدیریت این ریسک‌ها، لازم است نظارت داخلی، حکمرانی و فرهنگ، مورد توجه بشتری قرار گیرند.

### چشم انداز ریسک جهانی در حال تحول

هر سال، گزارش جهانی ریسک‌ مجمع جهانی اقتصاد[[14]](#footnote-14)، جامعه مدنی، دولت، کسب و کار و رهبران فکری را مورد بررسی قرار می‎دهد تا ریسک‌های با بالاترین درجه را از منظر اثر و احتمال وقوع بدست آورد. در طول دهه گذشته، این ریسک‌های به صور قابل توجهی تغییر یافته‎اند. در سال 2008، تنها یک ریسک اجتماعی، همه گیر، در زمره 5 ریسک اول براساس اثر گزارش شده است. در سال 2018، چهار تا از پنج ریسک اول، محیطی یا اجتماعی بوده‌اند. شامل رویدادهای شدید آب و هوایی، بحران آبی، بلایای طبیعی و شکست در کاهش و سازگاری با تغییرات آب و هوایی.

مجمع جهانی اقتصاد همچنین بر پیوستگی فزاینده بین خود ریسک‌های محیطی، اجتماعی و حکمرانی و نیز ریسک‎های درون گروه‎های دیگر به ویژه رابطه پیچیده بین ریسک‎های زیست‌محیطی یا بحران‌های آب و مسائل اجتماعی نظیر مهاجرت غیرارادی، تأکید می‌کند.

در دنیای کسب و کار، این چشم‌انداز در حال تحول به این معنی است که ریسک‎های مربوط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی که زمانی به عنوان «قوهای سیاه» در نظر گرفته می‌شدند، اکنون بسیار رایج‌اند، و می‌توانند چشمگیرتر و سریع‌تر آشکار شوند. براساس گزارش انجمن حاکمیت شرکتی ایالات متحده آمریکا، مشخص شده است که این موضوعات اغلب و نه همیشه:

* ناشی از ریسک یا اثر ذاتی عملیات یا محصولات اصلی هستند.
* دارای توان قابل ملاحظه‌ای برای آسیب رساندن به ارزش نامشهود، شهرت یا شایستگی فعالیت شرکت هستند.
* همراه با علایق مستمر رسانه‎ای، ذینفعان سازمان یافته و بحث‌های سیاست‌های عمومی مرتبط هستند که می‌توانند تاثیر موقعیت یا رویه موجود شرکت را بزرگتر کنند و ریسک(یا فرصت‌) ایجاد شده در نتیجه تغییر در سیاست و یا رویه شرکت را افزایش دهند.

نمونه‌ای از این، تجربه جی‌بی‌اس اس‌آ[[15]](#footnote-15)، بین سال‌های 2015 و 2017 است. جی‌بی‌اس بزرگترین شرکت گوشتی جهان از منظر درآمد، ظرفیت و تولید طیور[[16]](#footnote-16)، گوشت بره، و خوک است.

از اواخر سال 2015 تا ژوئن، اتهامات[[17]](#footnote-17) پی‌درپی در مورد آلودگی[[18]](#footnote-18) گوشت، فساد، جنگل زدایی، کاربرده[[19]](#footnote-19) و کلاهبرداری بر علیه شرکت جی‌بی‌اس، به عنوان بخشی از چندین تحقیق گسترده و مستمر با محوریت صنعت بسته‌بندی گوشت، به ویژه شرکت جی‌بی‌اس مطرح شد. در نهایت شرکت جی‌بی‌اس با اثرات مالی با اهمیتی از جمله از دست دادن 31 درصد ارزش سهام مواجه شد. در حالی که مستقیم‌ترین تاثیر ناشی از حکمرانی ضعیف بود، چالش‌ها توسط یک سری چالش‌های پیچیده و مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی تشدید شدند، که در کاهش علاقه سرمایه‌گذاران و مصرف‌کنندگان بازار بین‌المللی، که نگرانی‌های محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی را در اولویت قرار می‌دهند، منعکس شد.

تجربه شرکت جی‌بی‌اس، منحصر به فرد نیست. تصویر شماره --- سرعت رو به رشدی را نشان می‌دهد که در آن سایر سازمان‎ها نیز در مدیریت مباحث محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی، شکست خورده‌اند و بر شهرت، وفاداری مشتریان و عملکرد مالی شرکت‎ها تاثیر گذاشته است. در بسیاری از موارد، رسانه‌ها، رسانه‎های اجتماعی و سایر کمپین‌های[[20]](#footnote-20) سازمان‎های غیر دولتی در جلب توجه سازمان و جامعه مدنی به این موضوعات نقش دارند.



شکل 1: مثال‌هایی از سازمان‎هایی که تأثیرات مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را تجربه کرده‌اند

هنگامی که حوادث مربوط به آلودگی، ایمنی مشتری و پرسنل، اخلاقیات و نظارت بر مدیریت چنین تأثیرات شگرفی بر قیمت‌های بازار دارند. مشخص می‌شود که مسائل محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، مسائل کسب و کار هستند و تأثیرات بازار کوتاه ‌مدت آنها بیانگر اثرات بلندمدت پیش‌بینی‌شده بر جریان‌ وجوه نقدی و ریسک‎های مرتبط می‎باشد.

### علاقه سرمایه‌گذاران به ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی

همچنین علاقه فزاینده‎ای از طرف سرمایه‌گذار به منظور درک چگونگی شناسایی و واکنش سازمان‎ها به ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، وجود دارد . در سال‌های اخیر، پیشنهادات زیست محیطی و اجتماعی در ایالات متحده حدود نیمی از پیشنهادات ارائه شده سهامداران را تشکیل می‌دهند- بیانگر بیشترین دسته پیشنهادات است (سایر گروه‌ها شامل هیئت مدیره، ضد تملک/راهبردی، جبران خدمات یا فعالیت‌های جاری/ سایر)

در سال 2018، پیشنهادهای سهامداران درباره موضوعات زیست محیطی و اجتماعی که به رأی رسید، شامل موضوعات مهمی[[21]](#footnote-21) مانند هزینه‌های سیاسی و لابی‌گری، انتشار گازهای گلخانه‌ای، گزارش پایداری، تنوع و فراگیری، حقوق بشر، کنترل اسلحه، و داروهای تجویزی بود.

پیشنهادهای سهامداران باتمرکز بر حکمرانی مربوط به موضوعات هیئت مدیره مانند انتخاب هیات مدیره و مدیر عامل و جبران خدمات مدیران است. سطح رو به رشد حمایت سرمایه‌گذاران برای مسائل زیست محیطی قابل توجه بوده است. برای مثال، در سال‌های اخیر، پیشنهادهای مرتبط با آب‌وهوایی اکثریت آرای شرکت‎های بزرگ مانند اکسون موبیل[[22]](#footnote-22)، اوسیدنتال پترولیوم[[23]](#footnote-23)، شرکت پی‎پی‌ال[[24]](#footnote-24) و انادارکو[[25]](#footnote-25) را دریافت کردند.

نظر به توجه روزافزون سرمایه‌گذاران نهادی بزرگ به سرمایه‎گذاری مسئولانه و نحوی برخورد شرکت‎ها با چالش‌های اجتماعی و محیطی برای دستیابی به رشد پایدار، بلند مدت، این نتایج رای گیری نیابتی تعجب آور نیست. هنگامی که به مجموعه کوچکی از سرمایه‌گذاران محدود شد، تمرکز بر سرمایه‌گذاری محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، به صندوق‎های سرمایه گذاری مشترک[[26]](#footnote-26)، صندوق‌های قابل معامله در بورس[[27]](#footnote-27) و سهام خصوصی گسترش یافت.

بزرگترین سرمایه‎گذران غیر فعال جهانی، از جمله بلک راک[[28]](#footnote-28)، که دارایی تحت مدیریت آن 6.3 تریلیون دلار است، مشاوران جهانی خیابان ایالتی[[29]](#footnote-29)، (2.8 تریلیون دلار)، و صندوق بازنشستگی دولتی ژاپن[[30]](#footnote-30) (1.4 تریلیون دلار)، اهداف و ملاحظات زیست محیطی، اجتماعی و حکمرانی را در سرمایه‎گذاری، مشارکت[[31]](#footnote-31)، رویه‎های مدیریت ریسک و رویه‎های بازاریابی خود پذیرفته‌اند.

«توانایی یک شرکت در مدیریت مسائل زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی نشان دهنده رهبری و حکمرانی خوب است که برای رشد پایدار بسیار ضروری است، به همین دلیل است که ما به طور فزاینده ای این موضوعات را در فرآیند سرمایه‌گذاری خود ادغام می‌کنیم. شرکت‎ها باید از خود بپرسند: ما چه نقشی در جامعه ایفا می‎کنیم؟ چگونه تاثیر خود را بر محیط زیست مدیریت می‌کنیم؟ آیا برای ایجاد نیروی کار متنوع تلاش می‎کنیم؟ آیا خود را با تغییرات فناوری سازگار می‌کنیم؟ آیا بازآموزی و فرصت‌هایی را که کارمندان و کسب‌وکار ما برای تطبیق با دنیای به شدت خودکارشده، نیاز دارند، ارائه می‏نماییم؟ آیا ما از امور مالی رفتاری و سایر ابزارها برای آماده سازی کارگران برای بازنشستگی استفاده می‌کنیم، تا آنها به گونه‌ای سرمایه‌گذاری کنند که به آنها در دستیابی به اهدافشان کمک کند؟»

«لری فینک، مدیر عامل بلک راک، 2018»[[32]](#footnote-32)

### افشاء محیط زیست، اجتماع و حکمرانی و مقررات

گزارش پایداری برای بسیاری از شرکت‎های دولتی و خصوصی به یک هنجار تبدیل شده است. موسسات غیرانتفاعی و عمومی نیز شروع به افشای اطلاعات محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی برای ذینفعان خود کرده‌اند. اکثر شرکت‎ها با سطحی از تقاضای سرمایه‌گذار، مشتری و/یا تامین‌کننده برای شفافیت بیشتر در مورد مسائل محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی، به ویژه موارد مرتبط با سوالات درباره یکپارچگی زنجیره تامین، تنوع هیئت مدیره یا سازگاری با تغییرات آب و هوایی است، مواجه هستند. در سال 2018، 85 درصد از فهرست 500 شرکت برتر بازار بورس سهام نیویورک و نزدک[[33]](#footnote-33)، نوعی از افشای محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی را تهیه و ارائه کردند.

همچنین مقررات مربوط به محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی و الزامات افشا رشد داشته است - در مجموع 1052 الزام (که 80٪ آنها اجباری هستند) در 63 کشور از سال 2017، دستورالعمل اتحادیه اروپا در مورد گزارشگری غیرمالی از شرکت‎های فعال در عضو اتحادیه اروپا می‌خواهد، بیانیه‌ای حداقل حاوی اطلاعات مربوط به حفاظت از محیط زیست، مسئولیت اجتماعی و رفتار با پرسنل، احترام به حقوق بشر، مبارزه با فساد و رشوه خواری و تنوع در هیئت مدیره تهیه کنند. نهادهای نظارتی و بورس‌ها نیز به تقاضای رو به رشد سرمایه‌گذاران برای اطلاعات یکسان محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی مرتبط با عملکرد مالی پاسخ می‌دهند.

در سال 2017، کشور سنگاپور یک قانون فهرست‌بندی برای ناشران فهرست‌شده جهت تهیه گزارش پایداری سالانه، شناسایی عوامل مهم محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی، سیاست‌ها، رویه‎ها[[34]](#footnote-34)، عملکرد، اهداف و بیانیه هیئت مدیره معرفی کرد. در مارس 2017، بازارسهام نوردیک و بالتیک[[35]](#footnote-35) نزد، راهنمایی داوطلبانه منتشر کرد.

توصیه های کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا (TCFD)[[36]](#footnote-36)، گام مهمی برای حمایت از آمادگی در انتقال/گذار به اقتصاد کم کربن و در مقابل افزایش پیش‌بینی شده در دفعات یا شدت رویدادهای شدید آب و هوایی است. کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا (TCFD) با تکیه بر اسناد راهنمای متعدد،ابتکارات، مکانیسم‎های مدیریت ریسک و گزارش دهی،توصیه‌هایی را در مرود ریسک‌های مرتبط با آب و هوا منتشر کرده‌است که می‎تواند توسط شرکت‎ها و سایر نهادها مورد استفاده قرار گیرد.

**مقایسه افشای محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی با افشای ریسک‌**

علیرغم افزایش گزارش افشای محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی، شواهد نشان می‌دهد که مسائل گزارش‌شده در گزارش‌های پایداری یا افشای محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی، همواره با ریسک‌های گزارش‌شده در گزارش افشای ریسک‌های یک سازمان همخوانی ندارد. شرکت‎های عضو شورای جهانی تجارت برای توسعه پایدار[[37]](#footnote-37) دلایل مختلفی برای این امر برشمردند، از جمله:

* چالش کمی کردن ریسک‌های مربوط به محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی به صورت واحد پولی. عدم تحقق این مهم، اولویت‌بندی و تخصیص مناسب منابع را بسیار دشوارتر می‌کند، به ویژه زمانی که ریسک بلندمدت با تأثیرات نامشخص در یک دوره زمانی نامعلوم ظاهر می‌شود.
* عدم آگاهی از ریسک‌های مربوط به محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی در سراسر سازمان و همکاری متقابل عملکردی محدود بین مدیریت ریسک و دست‌اندرکاران پایداری.
* ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی توسط تیمی از متخصصان پایداری مدیریت و افشا می‌شوند و به صورت مستقل و یا کم اهمیت‌تر از ریسک‌های متداول استراتژیک، عملیاتی یا مالی در نظر گرفته می‌شوند که منجر به طیفی از سوگیری‌ها در برابر ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی می‌شود.

برای اطلاعات بیشتر به پایداری و مدیریت ریسک سازمانی رجوع کنید: اولین گام به سوی یکپارچه سازی، برای خلاصه‌ی این تحقیق به پیوست I مراجعه کنید.

## چگونه مدیریت ریسک سازمانی می‌تواند به متخصصان پایداری و مدیریت ریسک کمک نماید تا ریسک‎های مربوط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را هدایت نمایند؟

موردی وجود دارد که سازمان‎ها نقش فعال‌تری در شناخت و برخورد با ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی داشته باشند - چه به معنای کاهش یا حذف ریسک، سازگاری و آماده‌سازی برای ریسک یا شفاف‌تر بودن درباره چگونگی برخورد سازمان با ریسک.

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، مدیریت ریسک سازمانی را اینگونه تعریف می‎نماید: "فرهنگ، توانمندی‌ها و رویه‌های یکپارچه شده در تعریف و تنظیم استراتژی و عملکرد، که سازمان‎ها برای مدیریت ریسک جهت خلق، حفظ و تحقق ارزش بر آن تکیه می‏کنند"

سازمان‎های بسیاری دارای ساختارها و فرایندهای مدیریت ریسک سازمانی برای شناسایی، ارزیابی، مدیریت، نظارت و انتقال ریسک‌ها هستند. حتی در نبود یک کارکرد رسمی مدیریت ریسک سازمانی، نقش‌ها و مسئولیت‎ها برای فعالیت‌های مدیریت ریسک در سراسر کسب و کار تعریف و اجرا می‎شوند.

این فرآیندها مسیری برای هیئت‌مدیره و مدیریت به منظور بهینه‌سازی نتایج، با هدف افزایش توانمندی‎ها برای خلق، حفظ و در نهایت تشخیص ارزش، فراهم می‌سازند.

در حالی که انتخاب‌های زیادی در مورد چگونگی بکارگیری رویه‎های مدیریت ریسک سازمانی توسط مدیریت وجود دارد، و هیچ رویکرد بهتر جهانشمولی نسبت به دیگری وجود ندارد، تحقیقات نشان داده است که مدیریت ریسک بالغ می‌تواند به عملکرد مالی بهتری منجر شود. استفاده از این ساختار و فرآیندها نیز می‏تواند سازمان‎ها را در شناسایی، ارزیابی و پاسخ به ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی حمایت کند. با توجه به اینکه این ریسک‌ها می‏توانند برای سازمان پیچیده یا ناآشنا باشند، کمیته سازمان‎های حامی کمیسیون ترد وی (کوزو) و شورای جهانی تجارت برای توسعه پایدار، دستورالعمل هایی برای حمایت از سازمان‎ها به منظور شناخت و مدیریت بهتر طیف کاملی ریسک‌های مرتبط با تدوین کرده‌اند.

همه مسئولیت مدیریت ریسک را دارند. در حالی که بسیاری از ریسک‏های محیط، اجتماع و حکمرانی متعلق به تیم محیط، اجتماع و حکمرانی یا پایداری است- همانطور که لری فینک بیان کرده است، "ما می‌خواهیم مدیریت ریسک محیط، اجتماع و حکمرانی ابزاری باشد که هر مدیری به آن نگاه می‌کند.

### درباره این راهنما

این راهنما برای استفاده توسط هر سازمانی که به ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی مواجه است- از جمله شرکت‎های استارت آپ، غیر انتفاعی، انتفاعی- شرکت‎های بزرگ، یا نهادهای دولتی- طراحی شده است. مخاطب مورد نظر شامل هر تصمیم‎گیرنده و همچنین متصدیان مدیریت ریسک و پایداری است که به دنبال راهنمایی برای مدیریت ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی هستند. مخاطبان شاید شامل افرادی باشند که در جایگاه یا وظیفه پایداری یا مدیریت ریسک سازمانی قرار دارند یا دارای مسئولیت نظارتی بر این عملکردها هستند. اما همچنین ممکن است شامل مدیران عملیاتی یا مالکان ریسک که نقششان متاثر از ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی است- خواه مدیر تدارکات، تحلیلگر روابط سرمایه‎گذاری یا مدیر بازرایابی باشد. مخاطبان مورد نظر و استفاده آنها از این راهنما می‌تواند به شرح ذیل باشد:

**تصمیم‌گیرندگان**[[38]](#footnote-38): این راهنما، آگاهی را بوجود می‌آورد که ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی یک موضوع جریان اصلی است که طیف گسترده‌ای از مسائل را در بر می‎گیرد که نیاز به نظارت و تصمیم‌گیری مؤثر دارد.

**متخصصان مدیریت ریسک**: دست اندرکاران مدیریت ریسک در درجه اول شامل کسانی می‌شوند که نقش مستقیمی در فرآیند مدیریت ریسک سازمانی دارند. با این حال، این دستورالعمل برای هر کسی که مسئولیت مدیریت ریسک (از جمله مدیریت عملیاتی، مالکان ریسک و مدیریت خط تولید) را دارد، مناسب است. هدف این راهنما کمک به این دست اندرکاران تا انواع ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را که ممکن است بر سازمان تأثیر بگذارد، همراه با ابزارها، منابع و چارچوب‌هایی که می‌توانند به شناخت بیشتر کمک کنند، درک نمایند.

**متخصصان اندرکاران پایداری**: دست اندرکاران پایداری در درجه اول شامل کسانی می‌شوند که نقش مستقیمی در عملکرد پایداری دارند. با این حال، این راهنما برای هر کسی که تحت تأثیر ملاحظات مربوط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی قرار می‌گیرد، مناسب است. هدف این راهنما کمک به این متخصصان است تا دانش و آگاهی خود را از روندها، مسائل، تأثیرات و وابستگی‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را با ابزارها و فرآیندهای مدیریت ریسک سازمانی یکپارچه سازند تا شناسایی، تعریف، ارزیابی، پاسخگویی و افشای ریسک‌های مرتبط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را پشتیبانی بهتری بنمایند.

در برخی موارد، متخصصان ممکن است بیش از یکی از این نقش‌ها را داشته باشند.

**کاربرد این دستورالعمل برای شرکت‌های کوچک و متوسط(SMEs):**

ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمران، به همان اندازه که به شرکت‌های بزرگ و سازمان‎های دولتی مربوط هستند، به شرکت‌های کوچک و متوسط نیز مربوط می‌باشند. با این حال، منابع در شرکت‌های کوچک و متوسط محدود است و ایجاد حکمرانی قوی[[39]](#footnote-39) یا شناسایی کافی، ارزیابی و پاسخگویی به تمامی ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی (ESG) را برای این شرکت‎های چالش برانگیز می‏نماید. شرکتهای کوچک و متوسط باید رویکرد عقل سلیم[[40]](#footnote-40) را در پیش بگیرند تا از منابع موجود به نحو احسن استفاده نمایند. این ممکن است شامل تمرکز بر تعریف استراتژی و اهداف و عملکرد (فصل 2و 3) و در عین حال آگاهی از اهمیت بهبود و نظارت مستمر باشد(فصل 4).

### درباره این راهنما - هدف و دامنه

#### هدف:

هدف از این راهنما کمک به سازمان‎هاست تا اصول و رویه‌های مدیریت ریسک سازمانی را در ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی بکارگیرند. بدین منظور، این راهنما از چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو که با استراتژی و عملکرد یکپارچه شده است، استفاده می‏نماید.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| شکل 2- چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو | | | | |
|  | | | | |
| حکمرانی و فرهنگ | تدوین اهداف و راهبرد | عملکرد | بررسی و تجدید نظر | اطلاعات، ارتباط و گزارش‌دهی |
| 1. هیئت مدیره نظارت بر ریسک را تجربه می‎نماید. 2. ساختارهای عملیاتی را ایجاد می‌کند 3. فرهنگ مطلوب را تعریف می‎نماید 4. تعهد به ارزش‌های اصلی را نشان می‌دهد 5. افراد توانمند را جذب، توسعه و حفظ می‌کند | 1. حوزه یا زمینه کسب و کار را تجزیه و تحلیل می‌کند 2. اشتهای ریسک را تعریف می‌نماید 3. راهبردهای جایگزین را ارزیابی می‌نماید 4. اهداف کسب و کار را تدوین می‌نماید | 1. ریسک را شناسایی می‎نماید 2. شدت ریسک را ارزیابی می‌نماید 3. ریسک‌ها را اولویت‎بندی می‌کند 4. پاسخ‌های ریسک را اجرا می‌کند 5. دیدگاه پورتفلیو را توسعه می‌دهد | 1. تغییرات اساسی را ارزیابی می‌نماید 2. عملکرد و ریسک را بررسی می‌کند. 3. به دنبال بهبود در مدیریت ریسک سازمانی است. | 1. اطلاعات و فناوری را تقویت می‏نماید(اهرم سازی) 2. اطلاعات ریسک را به اشتراک می‌گذارد 3. در مورد ریسک، فرهنگ و عملکرد گزارش می‎دهد. |
| براساس کوزو 2017 | | | | |

این راهنما با پنج گروه و 20 اصل کوزو، شکل شماره 2، همراستا است، همچنین رویکردی عملی با استفاده از چارچوب‌های مدیریت ریسک نظیر ایزو 31000 و یا چارچوب‌های مدیریت ریسک ویژه سازمانی، به نهادها معرفی و ارائه می‎نماید. هر جا که مقدور باشد، این راهنما از چارچوب‌ها، راهنمایی‌ها، تجربیات و ابزارهای موجود حوزه پایداری و مدیریت ریسک بهره‎ میگیرد. قصد ندارد که به عنوان راهنمای مدیریت ریسک سازمانی به صورت فردی استفاده شود و باید همراه با یک چارچوب مدیریت ریسک سازمانی ایجاد شده، استفاده شود. هدف از این راهنما، کمک به سازمان جهت تجربه موارد زیر است:

* **افزایش انعطاف‌پذیری**[[41]](#footnote-41): انعطاف‌پذیری و دوام[[42]](#footnote-42) میان و بلند مدت هر سازمانی وابسته به توانایی پیش‌بینی و پاسخ به مجموعه‌ای[[43]](#footnote-43) پیچیده و به هم پیوسته‌ای از ریسک‎هاست که اهداف و راهبردهای آن را تهدی می‏نمایند.
* **زبان مشترک برای بیان ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی**: مدیریت ریسک سازمانی ریسک‌ها‎ را به منظور اثرات بالقوه آنها بر راهبرد و اهداف کسب و کار شناسایی و ارزیابی می‏نماید. بیان ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی در این راستا، موضوعات آنها را وارد فرآیندها و ارزیابی‌های جاری می‏نماید.
* **بهبود در بکارگیری منابع**: به دست آوردن اطلاعات قابل اتکا[[44]](#footnote-44) در خصوص ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، مدیریت را قادر می‌سازد تا نیازهای کلی منابع را ارزیابی نماید و به تخصیص بهینه منابع کمک می‎نماید.
* **بهبود پیگیری فرصتهای مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی**: با لحاظ هر دو جنبه مثبت و منفی ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، مدیریت می‎تواند روندهای محیط زیست، اجتماع و حکمرانی که منجر به فرصت‌های جدید می‌شوند، شناسایی نماید.
* **تشخیص بازدهی نسبت به مقیاس**[[45]](#footnote-45): مدیریت ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی به صورت متمرکز و در کنار سایر ریسک‎های موجود در سطح سازمان، به حذف موارد اضافی و تخصیص بهتر منابع جهت کنترل ریسک‎های اصلی سازمان، کمک می‏نماید.
* **بهبود در افشا**: افزایش درک مدیریت از ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی، می‌تواند شفافیت و افشاگری مورد انتظار سرمایه‌گذاران که مطابق با الزامات گزارش‌دهی قانونی است، فراهم نماید.

#### دامنه ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی

این سند راهنمایی جهت بکارگیری فرآیندهای مدیریت ریسک سازمانی برای ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی ارائه می‎نماید. ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی بستگی به سازمان دارد. ممکن است به صورت محدود، با تمرکز بر بخشی از ریسک‎های اجتماعی یا محیطی، یا برنامه گسترده‎ای که مباحث بی‎شماری را در بر می‌گیرد، بکارگیرد. مانند موضوعاتی که توسط شرکت ام سی اس آی (MSCI) -جدول شماره 2 -انجام شد.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 2 - موارد و موضوعات محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی شرکت ام سی اس آی (MSCI) | | | |
| سه ستون | 10 مورد | 37 موضوع کلیدی محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی | |
| محیط | تغییر آب و هوا | انتشار کربن  ردپای انتشار کربن | اثرات محیطی تامین مالی  آسیب پذیری تغییرات آب و هوا |
| منابع طبیعی | تنش آبی  تنوع زیستی و کاربری اراضی | تامین مواد اولیه |
| آلودگی و زباله | انتشارات سمی و زباله  مواد بسته‌بندی و ضایعات | زباله‎ /ضایعات الکترونیکی |
| فرصت‌های زیست محیطی | فرصت‌هایی در فناوری پاک  فرصت‌هایی در ساختمان سبز | فرصت‌هایی در انرژی‌های تجدیدپذیر |
| اجتماعی | سرمایه انسانی | مدیریت کار  بهداشت و ایمنی | توسعه سرمایه انسانی  استانداردهای کار زنجیره تامین |
| مسئولیت محصول | امنیت و کیفیت محصول  امنیت شیمیایی  امنیت خدمات مالی | حریم شخصی و امنیت اطلاعات  سرمایه‎گذاری مسئولیت پذیر  ریسک‌های جمعیتی و سلامتی |
| مخالفت ذینفعان | منبع بحث برانگیز |  |
| فرصت‌های اجتماعی | دسترسی به ارتباطات  دسترسی به تامین مالی | دسترسی به مراقبت‎های بهداشتی  فرصت‌هایی در تغذیه و سلامت |
| محیط | حاکمیت/حکمرانی شرکتی | هیئت مدیره  پرداخت | مالکیت  حسابداری |
| رفتار شرکتی | اخلاق کسب و کار  رویه‎های ضد رقابتی  شفافیت مالیاتی | فساد و بی ثباتی  سیستم مالی بی‌ثبات |

بسیاری از مسائل حکمرانی (به عنوان مثال جی) فهرست شده در جدول شماره-- مانند مالکیت، حسابداری و رویه‎های ضد رقابتی، موضوعات بلند مدتی برای سازمان بوده است و به طور کلی در فرآیندهای تدوین شده مدیریت ریسک سازمانی به خوبی مدیریت می‌شوند. بنابراین این راهنما تمرکز بیشتری بر مسائل زیست محیطی و اجتماعی دارد، که برای برخی از سازمان‎ها به لحاظ تاریخی خارج از نفوذ حاکمیت قوی و مدیریت ریسک سازمانی، مدیریت شده‌اند. ریسک‌های حاکمیتی که در سرتاسر این راهنما مورد بحث قرار می‎گیرند، متوجه به مسائل زیست محیطی یا اجتماعی یا سایر موضوعات نظیر اخلاق کسب وکار یا تنوع هیئت مدیره که اخیر در جامعه کسب و کار، مورد توجه قرار گرفته‌اند.

#### درباره این راهنما- ساختار

این راهنما دارای پنج فصل، بیانگر پنج مولفه چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوز، است که با حاکمیت و فرهنگ و راهبردها و هدف‌گذاری شروع می‌شود. سپس در فرآیندهای مدیریت ریسک سازمانی با تمرکز بر عملکرد (شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی و پاسخگویی به ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی) و در نهایت بررسی و بازنگری، اطلاعات، ارتباطات و گزارش‌دهی برای ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی.

1. **حکمرانی و فرهنگ برای ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی**: حکمرانی یا نظارت داخلی، رویکردی[[46]](#footnote-46) برای تصمیم‌گیری و اجرای این تصمیمات را تعیین می‏نماید. بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی برای ریسک های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، مشمول افزایش آگاهی هیات مدیره و مدیریت اجرایی از این ریسک‌ها می‌شود- پشتیبانی از فرهنگ همکاری میان افرادی که مسئولیت مدیریت ریسک مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی را دارند.
2. **هدف‌گذاری و راهبرد برای ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی**: همه موسسات اثرگذار و وابستگی به طبیعت و جامعه دارند. بنابراین، درک درست از اهداف، راهبرد و زمینه کسب و کار به عنوان نقطه اتکای[[47]](#footnote-47) تمامی فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی و مدیریت اثربخش ریسک‌ها عمل‌ می‎نماید. استفاده از مدیریت ریسک سازمانی برای ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی شامل بررسی فرآیند خلق ارزش به منظور درک این اثرات و وابستگی‎ها در دوره‎های کوتاه، میان و بلند مدت است.
3. **عملکرد ریسک‎**های **مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی**:
   1. **ریسک را شناسایی می‏کند**: سازمان‎ها رویکرد چندگانه برای شناسایی ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی استفاده می‎نمایند: تجزیه و تحلیل روندهای کلان (مگاترند)[[48]](#footnote-48)، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، نگاشت وابستگی و اثرات[[49]](#footnote-49)، مشارکت ذینفعان و ارزیابی‎های اهمیت محیط زیست، اجتماع و حکمرانی. این ابزارها می‎تواند به شناسایی و بیان مسائل آنها بر حسب اینکه چگونه یک ریسک دستیابی به اهداف و راهبرد کسب و کار را تهدید می‎نماید، کمک نماید. بکارگیری این رویکرد از طریق همکاری بین مدیریت ریسک و دست اندرکاران پایداری، جایگاه ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را در فهرست ریسک‌ بالا می‎برد و آنها را در موقعیت ارزیابی و پاسخگویی مناسب قرار می‎دهد.
   2. **ریسک‌ها را ارزیابی و اولویت‎بندی می‌نماید**: شرکتهای منابع محدودی دارند، بنابراین نمی‏توانند به همه ریسک‎های شناسایی شده در سازمان پاسخ یکسانی بدهند. به همین دلیل، ارزیابی ریسک‌ها برای اولویت‎بندی ضروری است. بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، مشمول ارزیابی شدت ریسک به زبانی است که مدیریت بتواند براساس آن ریسک‎ها را اولویت‎بندی نماید. استفاده از تخصص موضوعی محیط، اجتماع و حکمرانی برای اطمینان از اینکه ریسک‌های نوظهور و بلند مدت مرتبط با آنها نادیده و یا کمتر لحاظ نمی‌شوند، بلکه به صورت مناسب ارزیابی و اولویت‎بندی می‌شوند، حیاتی است.
   3. **پاسخ‎های ریسک اجرایی می‌شوند**: در نهایت نحوی پاسخ سازمان به ریسک‌های شناسایی شده است که تعیین خواهد کرد که سازمان در بلند مدت چه میزان به صورت اثربخش ارزش خلق و یا حفظ می‎نماید. پذیرش طیفی از رویکردهای نوآوری و همکاری که منابع ریسک را همانند هزینه و مزایای هر رویکرد در نظر می‌گیرد، از موفقیت این پاسخ‎ها حمایت می‎نماید.
4. **بررسی و بازنگری ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماعی و حکمرانی:** بررسی و بازنگری فعالیتهای مدیریت ریسک سازمانی برای ارزیابی اثربخشی آنها و در صورت نیاز اصلاح رویکردها، حیاتی است. سازمان‎ها می توانند شاخص‌های خاصی برای هشدار به مدیریت تغییرات که براستی در شناسایی، ارزیابی و پاسخ منعکس شود، توسعه دهد. این اطلاعات به گروهی از ذینفعان داخلی و خارجی گزارش می‌شود.
5. **اطلاعات، انتقال و گزارشگری برای ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی:** بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی برای ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی شامل مشاوره با مالکان ریسک جهت شناسایی مناسبترین اطلاعاتی است که باید به داخل و خارج سازمان گزارش و انتقال یابد تا از تصمیم گیری مبتنی بر ریسک پشتیبانی نماید.

در سرتاسر این راهنما، از نمادهایی برای نشان دادن راهنمایی یا اقدامات ویژه (خلاصه شده در جدول زیر)، مطالعات موردی یا مثال یا مرجعی برای مثال‌ تشریح شده (اصطلاحا بسته‌بندی حرفه‌ای) موجود در پیوست 8، استفاده شده است.

از نمادهای زیر در این راهنما استفاده شده است:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| راهنما |  | مطالعه موردی یا مثال |  | بسته بندی حرفه‌ای |  |

### آیا سازمان شما برای ریسک‎های امروز و فردای مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی آماده است؟

اقدامات زیر در سرتاسر این راهنما برای کمک به یک سازمان جهت شناسایی و مدیریت ریسک‎های امروزی مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی است درحالی که انعطاف‌پذیری برای انطباق و پاسخگویی به روندهای کلان فردا را حفظ می‎نماید.

|  |  |
| --- | --- |
| فصل | اقدامات |
| 1 | حاکمیت و فرهنگ برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی |
|  | * الزامات اجباری یا داوطلبانه مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را ترسیم یا تعریف کنید * فرصت‌هایی را برای گنجاندن مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی در فرهنگ و ارزش‌های اصلی سازمان در نظر بگیرید. * به شیوه‌های اطلاع رسانی، آگاهی هیئت مدیره را در مورد ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی افزایش دهید. * نقشه ساختارهای عملیاتی، مالکان ریسک برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، مسیرهای گزارش‌دهی و فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت ریسک سازمانی از ابتدا تا انتها را به منظور شناسایی حوزه‌هایی برای ارتقاء نظارت و همکاری، ترسیم نماید. * فرصتهایی برای همکاری در سراسر سازمان ایجاد نمایید. * مهارت، دانش و توانمندیهای مرتبط با ریسک‌های محیط، اجتماع و حکمرانی را در جذب و مدیریت استعداد برای ارتقاء یکپارچگی، ممزوج نمایید. |
| 2 | هدف‌گذاری و راهبرد برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی |
|  | فرآیند خلق ارزش و مدل کسب‌وکار را برای درک تأثیرات و وابستگی‌ها به کلیه سرمایه‌ها در کوتاه، میان‌ و بلندمدت بررسی کنید. برای کمک به این شناخت، اقدامات زیر را انجام دهید:   * تجزیه و تحلیل روندهای کلان برای شناخت اثر مسائل در حال ظهور در محیط خارجی * تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT). * نگاشت تاثیر و وابستگی تمامی انواع سرمایه * ارزیابی ویژگی‌های محیط، اجتماع و حکمرانی برای توصیف مسائل مهم آنها * تعامل با ذینفعان داخلی و خارجی برای شناخت روندهای نوظهور محیط، اجتماع و حکمرانی * تجزیه و تحلیل با استفاده از منابع خاص محیط، اجتماع و حکمرانی   در طول فرآیند مدیریت ریسک، همراستا با اهداف، راهبرد سازمان و اشتهای ریسک، ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در نظر بگیرد که می‌توانند بر اهداف و راهبرد سازمان اثر بگذارند. |
| 3 | عملکرد ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی |
|  | 3-1 ریسک را شناسایی می‎کند |
|  | فهرست ریسک‌های سازمان را برای تعیین اینکه کدام یک از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی شناسایی شده‌اند و یا نشده‌اند، بررسی نمایید.  مالکان ریسک و دست اندرکاران پایداری را در فرایند شناسایی ریسک برای افزایش تخصص موضوعی، مشارکت دهید.  برای شناخت ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، جلساتی را با دست اندرکاران و مدیریت ریسک تشکیل دهید.  ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را که ممکن است بر برنامه‌های راهبردی و عملیاتی شرکت تاثیر بگذارد، شناسایی کنید.  به صورت دقیق، تاثیر ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی بر سازمان را تعریف کنید.  از تجزیه و تحلیل عامل ریشه‌ای برای شناخت محرک‌/عوامل ایجاد کننده، ریسک استفاده نمایید. |
|  | 3-2 ریسک را ارزیابی و اولویند بندی نمایید |
|  | خروجی مورد نیاز ارزیابی ریسک را بشناسید (به عنوان مثال تاثیر آن بر اهداف و راهبرد کسب وکار)  معیارهای سازمان برای اولویت‎بندی ریسک‌ها را بشناسید.  معیارهای مورد استفاده سازمان برای بیان ریسک را درک کنید. (مثلا کمیت و کیفیت)  رویکرد ارزیابی مناسب برای اندازه‌گیری شدت ریسک انتخاب کنید.  داده‌ها، پارامتر و مفروضات را انتخاب و مستند نمایید.  از تخصص موضوعی برای اولویت‌بندی ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی استفاده کنید.  سوگیری‎ها سازمانی در برابر مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی را شناسایی و به چالش بکشید |
| 3-3 | پاسخ‌های ریسک را عملیاتی نمایید. |
|  | پاسخ مناسب براساس عوامل ویژه سازمان (مانند هزینه‌ها و منافع و اشتهای ریسک) انتخاب کنید.  یک نمونه کسب وکار برای پاسخ‌ها و کسب حمایت[[50]](#footnote-50) توسعه دهید.  پاسخ ریسک را برای مدیریت ریسک سازمان اجرا نمایید.  برای شناخت اثرات کلی بر سبد ریسک سازمان، پاسخ‌های ریسک را در سطح سازمان ارزیابی کنید. |
| 4 | بررسی و بازنگری ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی |
|  | تغییرات داخلی و خارجی که ممکن تاثیر اساسی بر اهداف و راهبرد کسب وکار بگذارند، شناسایی و ارزیابی نمایید.  فعالیتهای مدیریت ریسک سازمانی را برای شناسایی بازنگری‌ها در توانمندی‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک سازمانی مرور نمایید.  بهبودها در نحوی مدیریت ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی توسط مدیریت ریسک سازمانی را دنبال نمایید. |
| 5 | اطلاعات، ارتباطات و گزارش دهی برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی |
|  | کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی مرتبط را برای گزارش دهی و ارتباطات درونی و بیرونی، شناسایی نمایید.  اطلاعات مرتبط با ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را برای تصمیم‌گیری، به عنوان گزارش‌های داخلی، گزارش و منتقل نمایید.  برای برآورد تعهدات نظارتی و پشتیبانی از تصمیم گیری ذی‌نفعان، اطلاعات مرتبط با ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی به عنوان گزارش برون سازمانی، گزارش و منتقل نمایید.  به صورت مستمر فرصتهایی را برای بهبود کیفیت داده‎های مرتبط با گزارش‌های ریسک‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی، داخل یا خارج سازمانی، شناسایی نمایید. |

# 

# فصل اول

# فرهنگ و حاکمیت برای ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی

## مقدمه

حکمرانی فرآیند و سیستم‎هایی هستند که اثربخشی کلی یک سازمان- یک شرکت تجاری، دولتی و یا موسسه چند ملیتی- را تضمین می‎نمایند. حاکمیت اثربخش، نظارت، ساختار و فرهنگ مورد نیاز برای ایجاد اهداف سازمان، ابزاری برای پیگیری آنها و قابلیتی برای درک هرنوع ریسک مرتبط؛ ارائه می‎نماید.

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، تاکید دارد که حاکمیت از جمله نظارت قوی، پیش نیازی جهت شناسایی، ارزیابی و تعیین طیف کامل ریسک‌های سازمان، به صورت موثر است. گنجاندن ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی در فرآیندها، سیستم‌ها و ساختار حاکمیتی برای غلبه بر چالش‌هایی که بسیاری از سازمان‎ها در مدیریت این ریسک‌ها با آن مواجه هستند، نظیر سیلوهای سازمانی ]ساختار وظیفه‌ای[، چالش‌های کمی سازی و سوگیری‌های سازمانی، حیاتی است.

این فصل درباره مولفه‎های چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو در حکمرانی و فرهنگ و پنج اصل مرتبط به آن می‎باشد:

1. **هئیت مدیره نظارت بر ریسک را انجام می‌دهد**: هیئت مدیره بر راهبردها نظارت دارد و مسئولیت حاکمیتی برای پشتیبانی از مدیریت در تحقق اهداف و راهبردهای کسب و کار را انجام می‎دهد.
2. **ساختار عملیاتی را ایجاد می‏نماید**: سازمان ساختار عملیاتی را به منظور پیگیری اهداف و راهبردهای کسب و کار ایجاد می‎نماید.
3. **فرهنگ مطلوب را تعریف می‏کند**: سازمان رفتارهای مطلوب که فرهنگ مورد نظر سازمان را مشخص می‌سازد، تعریف می‌کند.
4. **تعهد به ارزش‎های کلیدی/ محوری را نشان می‎دهد**: سازمان تعهد خود را به ارزش‌های محوری سازمان نشان می‌دهد.
5. **افراد توانمند را جذب، توسعه و نگهداری می‏نماید**: سازمان متعهد به ساخت سرمایه انسانی همراستا با اهداف و راهبردهای کسب و کار است.

* این فصل اقدامات ذیل را برای کمک به مدیریت ریسک و دست اندرکاران پایداری جهت یکپارچگی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و کسب و کار در حاکمیت و فرهنگ مدیریت ریسک سازمانی تشریح می‏کند:
* الزامات اختیاری یا اجباری سازمان مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را تعریف و ترسیم نمایید.
* فرصت‌هایی را برای گنجاندن محیط، اجتماع و حکمرانی در ارزشهای اصلی/محوری و فرهنگ سازمان درنظر بگیرید.
* از راه‎ها و کانال‌های اطلاع رسانی، دانش هیات مدیریت درباره ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را افزایش دهید.
* نقشه ساختارهای عملیاتی، مالکان ریسک ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، کانالهای گزارش دهی و ابتدا تا انتهای فرآیندهای برنامه‎ریزی راهبردی و مدیریت ریسک سازمانی را برای شناسایی حوزه هایی جهت ارتقاء همکاری و نظارت، ترسیم نمایید.
* فرصتهایی برای همکاری در کل سازمان، ایجاد کنید.
* مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را با هدف افزایش یکپارچگی، در جذب و مدیریت استعداد بگنجانید.

## نظارت و حکمرانی برای محیط، اجتماع و حکمرانی

هر سازمانی رویکرد ویژه خودش را برای نظارت و حکمرانی دارد. گزارش چهارم کینگ[[51]](#footnote-51)، درباره حاکمیت شرکتی افریقای جنوبی (گزارش چهارم کینگ) که در سال 2016 منتشر شد، دیدگاهی در مورد آنچه که حکمرانی خوب است در زمینه تغییرات کسب و کار و اجتماعی مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، نظیر نابرابری، تغییرات آب و هوا، شفافیت رادیکال، پیشرفتهای سریع علم و فناوری ارائه می‏نماید. گزارش 4 کینگ، رویکردی مبتنی بر اصول را برای رهبری اثربخش و اخلاقی توسط هیئت حاکمه به دنبال نتایج تعریف شده، که شامل فرهنگ اخلاقی، عملکرد خوب، کنترل و مشروعیت اثربخش است، ارائه می‌نماید. برخی از توصیه های این گزارش که می‌تواند به پشتیبانی از حکمرانی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی کمک نماید، عبارتند از:

* ایجاد کمیته اخلاقی و اجتماعی به عنوان کمیته توصیه شده توسط هیئت مدیره
* تاکید بر نقش حیاتی ذینفعان در فرایند حکمرانی، هئیت مدیره باید نیازهای مشروع و معقول ذی‎نفعان را در نظر بگیرد، ضمن شناخت نقش آنها برای پاسخگویی هیئت مدیره و شرکت در قبال اقدامات و افشای آنها.
* تمرکز قوی بر مدیریت فرصت و همچنین مدیریت ریسک- بنابراین کمیته ریسک را موظف کنید فرصت‌های مرتبط با ریسک‎های خاص را شناسایی نماید.
* الزام هیئت مدیره به توجه خاص به فرصت‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی

## مسئولیت‌های مدیریت ریسک مربوط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی:

مشخصه غالب ریسک‌های مربوط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، در حال تکامل، به هم پیوسته، طولانی‌مدت یا کمتر شناخته شده برای سازمان می‎باشد، بنابراین، مدیریت مؤثر آن دشوار است. با این حال، تأثیر بالقوه این ریسک‎ها بر عملکرد یک سازمان می‌تواند قابل توجه باشد، مسئولیت سازمان برای مدیریت این ریسک‌ها با سایر ریسک‌های تجاری تفاوتی ندارد. حتی زمانی که مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی توسط یک واحد جداگانه مدیریت می‌شود، مانند واحد مسئولیت اجتماعی شرکت یا بخش پایداری، ادغام ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی در ساختار و فرآیندهای اصلی مدیریت ریسک سازمانی یک سازمان برای حمایت از آن سازمان و مدیرانش برای انجام مسئولیت‌هایشان حیاتی است.

این بخش به تشریح برخی از تعهدات قانونی و اختیاری مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی که ممکن است مسئولیتهای یک سامان در رابطه با ریسک‌های مربوط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را هدایت کند، می پردازد.

**سئوالاتی که برای مدیریت ریسک و دست اندرکاران پایداری باید در نظر گرفت:**

آیا سازمان در گذشته به دلیل وقایع مرتبط به محیط زیست، اجتماع و حکمرانی مسائل اعتباری، عملیاتی یا مالی داشته است؟

مقررات، الزامات یا تعهدات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی در بازارهای سازمان چیست؟ آیا ریسک‌هایی، همزمان با عدم پایبندی به این مقررات، الزامات یا تعهدات، وجود دارد؟

مقررات، الزامات یا تعهدات مربوطه چگونه به رهبری ابلاغ شده و با عملیات یکپارچه شده است؟

آیا سازمان پیام روشنی در مورد اینکه چگونه ماموریت، چشم انداز، ارزش‌های اصلی یا راهبرد بلندمدت ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را در نظر می‌گیرد، دارد؟

سازمان چه سیاستها، بیانیه یا تعهدات داوطلبانه‌ای در رابطه با مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی صادر کرده است.

### مسئولیتهای نظارتی

در بسیاری از کشورها، تنظیم‌کنندگان (ناظرین) مالی، بهداشت و سلامت و محیط زیست، ممکن است مجازاتهای مدنی و کیفری برای مدیر یا پرسنل شرکتی که سوء مدیریت در حوزه محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی داشته باشد، لحاظ می‎کنند. برای مثال، در سال 2015، دو نفر از مدیران سابق شرکت Quality Egg LLC، (شرکت تولید کننده محصولات مصرفی مستقر در ایالات متحده) نظر به نقش آنها در شیوع سالمونلا در سال 2010، آگاهی از اینکه تاسیسات تخم مرغ در معرض ریسک آلودگی هستند، مسئولیت کیفری داشتند. برای شرکت (6.8 میلیون دلار) و برای هریک از مدیران اجرایی (100 هزار دلار) جریمه صادر شد.

حتی زمانی که جریمه‏ها یا مجازات نظارتی اجرا نمی‌شوند، ممکن است سازمان‎ها به دلیل عدم رعایت ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، اثرات مالی را تجربه نمایند. برای مثال می‎توان به کاهش ازرش بازار شرکت چیپول[[52]](#footnote-52) پس از ترس از بیمارهای ناشی از غذا و یا پرداخت غرامت 500 میلیون دلاری دانشگاه ایالتی میشگان در پی ادعای[[53]](#footnote-53) سوء استفاده جنسی در مورد دکتر ژیمناسیتک زنان اشاره کرد.

نهادهای حاکم وظیفه دارند از منافع بلند مدت سازمان‎هایی که بر آنها حاکمیت دارند، اطمینان حاصل نمایند. بخشی از این مهم، مدیریت ریسک‎های سازمانی است. همانند هر ریسک بالقوه قابل توجه‌ای، موضوعات محیط، اجتماع و حکمرانی باید در ارزیابی‌ها و افشای ریسک سازمانی گنجانده شود. برای مرور الزامات افشای ریسک در مجموعه از حوزه‌های قضایی به پیوست شماره 2 رجوع کنید.

الزامات خاص مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی نیز در بسیاری از حوزه‌های قضایی در حال ظهور است. برخی از این الزامات، وظایفی را تحمیل می‏نمایند، در حالی که برخی دیگر الزاماتی را برای شرکتها جهت افشای اطلاعات در مورد نحوی مدیریت مسائل مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی تعیین می‏نمایند. بسیاری از این مقررات، مقررات اجرایی هستند که مدیران ارشد را دربر می‎گیرند. (جدول 1.1.را ملاحظه نمایید)

**ساختار هیئت مدیره یک لایه در مقابل دو لایه**

هیئت مدیره یک لایه به نمایندگی از سهامداران (در امریکا، بریتانیا و استرالیا) معمولا بر مدیریت اجرایی و تصمیمات آن نظارت می‌‌کند. تحت سیستم دو لایه، مدیران هئیت مدیره اجرایی اهداف شرکت را تعیین و اجرا می‎کنند، درحالی که مدیران هیئت مدیره غیر اجرایی بر تصمیمات به نمایندگی از طرف‌های دیگر نظارت می‌نمایند. (در اروپا متداولتر است).

* **راهنمایی:** الزامات اجباری یا داوطلبانه مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را ترسیم یا تعریف نمایید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 1.1: نمونه‌هایی از مقررات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی | | |
| نظارت | دامنه | اجرا/ انجام |
| دستورالعمل 2014/95EU (دستورالعمل اتحادیه اروپا در مورد گزارشگری غیر مالی) | قانون اتحادیه اروپا که تقریباً 6000 شرکت بزرگ (شامل شرکت‎های بورسی، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و نهادهای عمومی) را ملزم می‎کند تا اطلاعات خاصی (مانند حفاظت محیط زیست و احترام به حقوق انسانی) را در مورد نحوه عملیات و مدیریت چالش‌های اجتماعی و زیست محیطی افشا کنند. | تطبیق کامل گزارشگری گزارش تا سال 2017 الزامی است. کشوری که دفتر مرکزی شرکت در آن است مسئول اجراست. نقض الزامات به عنوان نقض خود اقدام، لحاظ می‌شود. |
| داد فرانک 1502 (قاعده تعارض مواد معدنی) | قانون ایالات متحده که فیلترهای SEC را ملزم می‌کند تا افشا کنند که آیا هر یک از محصولات تولیدی یا قراردادی آنها حاوی مواد معدنی متضاد (مانند تانتالیوم، قلع، طلا یا تنگستن) است که منشأ آن جمهوری دموکراتیک کنگو یا هر یک از بخش‌های مجاور است. | صادرکنندگان در صورت عدم رعایت حسن نیت، مشمول مسئولیت بخش 18 (قانون مبادله 1934) هستند. خارج از پیامدهای قانونی عدم رعایت، صادرکنندگان ممکن است با فشار فعالان حقوق بشر، سازمان‎های غیردولتی (NGO) یا مصرف‌کننده یا سایر نیروهای بازار برای اثبات عاری بودن از تعارض مواجه شوند. |
| قانون لیسی 1900 | قانون محافظت از ایالات متحده، ممنوعیت تجارت حیات وحش، ماهی و گیاهان محافظت شده، تصرف، حمل یا فروش غیر قانونی | تخلف از قانون (بزه) تا یک سال حبس دارد. همچنین برای شرکت‌ها 200 هزار دلاری و برای یک فرد 100 هزار دلاری جریمه دارد. جرم جنایی هر تخلف برای شرکت تا پنج سال حبس و 500 هزار دلار جریمه و در صورت فردی 250 هزار دلار جریمه دارد. |
| قانون 2010-788 (قانون گرنل دوم) | قانون فرانسه که شرکت‎های فهرست شده و غیر بورسی با بیش از 500 کارمند و 100 میلیون یورو درآمد را ملزم می‌کند گزارشی یکپارچه با گزارش تضمین شخص ثالث، در مورد شاخص‎های اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی ارائه کنند | شرکت‌ها موظفند اطلاعاتی را بنا به درخواست ذینفعان تهیه کنند. قوانین بیشتر در سال‌های 2015 و 2017 الزامات گزارش‌دهی را تقویت می‌کنند و هیئت‌ها را در صورت عدم گزارش اطلاعات محیطی، اجتماعی و حکمرانی به طرف‌های ذینفع نسبت به جریمه/مجازات مسئول می‌دانند. |
| قانون برده داری مدرن 2015 | قوانین بریتانیا برای مقابله با برده داری، بندگی و کار اجباری و قاچاق انسان، از جمله مقرراتی برای حمایت از قربانیان طراحی شده است. | اگرچه هیچ مجازات مستقیمی وجود ندارد، اما دولت بریتانیا این توانایی را دارد که موضوع را در دادگاه عالی مطرح و سازمان را ملزم به رعایت آن کند. |
| قانون ملی گزارش دهی گلخانه و انرژی 2007 (قانون NGER) | قانون فدرال استرالیا که شرکت‌های خاصی را ملزم به گزارش و انتشار اطلاعات در مورد انتشار گازهای گلخانه‌ای، تولید و مصرف انرژی در راستای این قانون می‎کند. | عدم رعایت تعهدات تحت قانونNGER ممکن است منجر به جریمه تا 220 هزار دلار برای شرکت و مدیران اجرایی شود. در جرایم سنگین ممکن است مجازات کیفری اعمال شود. |

**گزارش بورس**

WBCSD، با مشارکت CDSB و Ecodesk، در سال 2017، تبادل گزارش (reportingexchange.com) را راه‌اندازی کرد. این یک منبع جهانی، با الزامات بیش از 60 کشور، برای گزارش‌دهی پایداری شرکتی است.

### مسئولیت‎های داوطلبانه

علاوه بر الزامات قانونی یک سازمان، مدیریت و هیئت مدیره باید از هرگونه کد یا تعهدات داوطلبانه‌ای که توسط سازمان متعهد شده ویا امضا کرده، آگاه باشند. این همچنین ممکن است شامل هرگونه سیاستها و یا بیانیه‏های پایداری، حقوق بشر، منابع طبیعی، زنجیره تامین و کالا، حفظ حریم خصوصی یا زیست‌محیطی است که شرکت تأیید می‌کند. برخی از این تعهدات در سطح مدیر عامل (مانند پیمان جهانی سازمان ملل متحد یا PRI) انجام می‌شوند و در عین حال که داوطلبانه هستند، تعهدی را تشکیل می‌دهند که ممکن است سازمان نسبت به آن پاسخگو باشد. شرکت‌هایی که اصول یا الزامات را رعایت نمی کنند ممکن است در معرض آسیب به شهرت و بررسی دقیق[[54]](#footnote-54) سهامداران، مشتریان، سازمان‎های غیر دولتی یا جوامع قرار گیرند. برای مشاهده برخی از چارچوب‌ها و تعهدات داوطلبانه که معمولاً پذیرفته شده‌اند، به پیوست 3 مراجعه کنید.

همچنین تعداد زیادی کد یا استاندارد داوطلبانه ویژه بخش، موضوع یا جغرافیا وجود دارد که یک سازمان ممکن است انتخاب کند که از آنها پیروی نماید. برای مثال، شرکت‎های پوشاک که با تامین‌کنندگانی از بنگلادش همکاری می‌کنند، ممکن است در توافق بنگلادش شرکت کنند که هدف آن ایمنی ساختمان و شرایط کاری کارخانه‌ها در منطقه است. به صورت مشابه، سازمانی که عضو میزگرد روغن پالم پایدار[[55]](#footnote-55) است، متعهد به پیشبرد تولید، تهیه، تامین مالی و استفاده از محصولات پایدار روغن پالم می‌باشد. برای بخش غذاهای دریایی، شورای نظارت دریایی[[56]](#footnote-56) (MSC) و شورای نظارت بر آبزی پروری[[57]](#footnote-57) استانداردها و گواهینامه‌هایی را برای پایداری زیست محیطی و مسئولیت اجتماعی برای تولیدکنندگان آبزی پروری، پردازشگرهای غذاهای دریایی، شرکت‌های خرده فروشی و خدمات غذایی، دانشمندان، گروه‎های حفاظتی و مصرف کنندگان ارائه می‌کنند.

## گنجاندن آگاهی محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی در فرهنگ سازمان

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو فرهنگ را اینگونه تعریف می‌کند: «نگرش‌ها، رفتارها و شناخت ریسک، چه مثبت و چه منفی، که بر تصمیم‌های مدیریت و پرسنل تأثیر می‌گذارد و منعکس‌کننده مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های اصلی سازمان است» ماموریت، چشم انداز، ارزش‌های اصلی و راهبرد، به اتفاق هم، بیانگر علت وجودی یک سازمان هستند، کیست، قصد دارد چه کاری انجام دهد و چگونه می‎خواهد آن را انجام ‌دهد. این عناصر بینش را ارائه می‌کنند، انگیزه می‎دهند و راه رو به جلو را با رشد سازمان و رسیدن به اهداف خود نشان می‌دهند. همینطور عناصر محیط، اجتماع و حکمرانی را در ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های اصلی جا داده و ممکن است به پرورش فرهنگی کمک کند که بیانگر رفتارها و تصمیمات آگاهانه محیط، اجتماع و حکمرانی است.

شرکت استورا انسو [[58]](#footnote-58)، رهبر جهانی در ارائه راه‌حل‌های تجدیدپذیر برای بسته بندی، مواد زیستی، سازه‌های چوبی و کاغذ، اهمیت حاکمیت شرکتی را برای ادغام پایدار در مدیریت ریسک سازمانی نشان داده است. هدف اعلام شده توسط استورا‌انسو از "برای مردم و سیاره خوب عمل کن"[[59]](#footnote-59)، اهمیت پایداری را در بردارد. پایداری برای راهبرد و پیشنهاد سرمایه‌گذاری کلیدی است. علاوه بر این، پایداری با تصمیم گیری در کل فعالیت‌ها و عملیات شرکت استورا ‌انسو مانند تولید و فروش محصولات تجدید پذیر، خرید درختان از مالکان جنگل‎های محلی، فروش برق تولید شده در آسیاب­های[[60]](#footnote-60) آن و مدیریت لجیستک آن در مقیاس جهانی، یکپارچه شده است.

رویدادهای خاص، مانند تغییرات رهبری، ادغام و اکتساب، درس‌های آموخته شده از حوادث پیش‌بینی نشده، تبلیغات منفی کمپین‌های سازمان‎های غیر دولتی، روزنامه‌نگاری تحقیقی یا فشار مصرف‌کننده بر روی مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی، ممکن است تسریع کننده تغییر در فرهنگ باشند. این رویدادها ممکن است فرهنگ موجود را به چالش بکشد ویا تهدید کنند و فرصتی را برای سازمان جهت اصلاح و یا تقویت فرهنگ خود ایجاد کنند.

* **راهنمایی**: فرصت‌هایی را برای گنجاندن مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی در فرهنگ و ارزش‌های اصلی سازمان در نظر بگیرید.

برخی ملاحظات برای تقویت فرهنگ و یکپارچگی مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی عبارتند از:

آیا ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های اصلی سازمان به ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی می پردازد؟

آیا لحن رهبران سازمان انتظارات را در مورد مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی منتقل می‌کند؟

آیا مدیریت مأموریت، چشم‌انداز، ارزش های اصلی و راهبرد سازمان را انجام می‌دهد؟

آیا سازمان افراد با استعداد مناسب را جذب می‎نماید و آیا فرایند انتخاب با ایجاد نیروی کار فراگیر و با استعداد که نیازهای کسب و کار آن را منعکس می‌کند، سازگار است؟

آیا سازمان تصمیمات مربوط به جبران خدمات و ارتقاء شغلی را به معیارهایی که عملکرد را در حوزه مسائل حیاتی محیط، اجتماع و حکمرانی، ارتقا می‌دهند مرتبط می‌کند؟

آیا سازمان پرسنل را توانمند می‎سازد و به تیم‌ها اختیار می‌دهد تا با در نظر گرفتن اطلاعات محیطی، اجتماعی و حکمرانی که بیانگر دانش دانش محلی است، تصمیم بگیرند؟

آیا فرهنگ سازمانی رفتارهای پرسنل که با اولویت‌ها سازگار است، ترویج می‎نماید؟

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد گنجاندن پایداری در فرهنگ سازمانی، به درونی کردن پایداری در فرهنگ سازمانی: چگونه راهنمایی برای مدیران، مراجعه کنید.

## مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی در سطح هیئت مدیره

مطابق با چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، هیئت مدیره "نظارت بر راهبرد شرکت را انجام می‌دهد و مسئولیت‌های حاکمیتی را برای حمایت از مدیریت در دستیابی به راهبرد و اهداف کسب و کار خود انجام می‌دهد." این مسئولیت‌ها برای هر بدنه حاکمیتی که نظارت سازمانی را انجام می‌دهد اعمال می‌شود.

**سوالاتی برای دست اندرکاران پایداری و مدیریت ریسک که باید در نظر بگیرند:**

* آیا هیئت مدیره از ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی که ممکن است بر دستیابی راهبرد و اهداف سازمان تأثیر بگذارند، اطلاع دارند؟
* آیا یک مسیر فوری[[61]](#footnote-61) در سازمان وجود برای اطمینان از اینکه ریسک‌های با اهمیت مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی مورد توجه هیئت مدیره قرار می‌گیرد؟
* آیا هیئت مدیره به اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی ریسک‎های درحال ظهور ناشی از روندهای محیط، اجتماع و حکمرانی دسترسی دارد؟
* آیا هیئت مدیره دارای توانمندی و ظرفیت مربوطه جهت درک پیامدهای مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی است؟
* آیا کمیته فرعی متمرکز بر ریسک‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی وجود دارد؟
* آیا هیئت مدیره به صورت منظم، ریسک‌های مهم مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و منابع برای مدیریت و کنترل سازمان را تایید می‌نمایند؟
* آیا منشور[[62]](#footnote-62) هیئت مدیره حاکمیت ریسک‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را در بر می‌گیرد؟
* آیا هیئت مدیره گزارش‌های منظمی در مورد ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی دریافت می‎نمایند؟
* انتظارات اعضای هیئت مدیره در مورد مدیریت ریسک سازمانی و محیط، اجتماع و حکمرانی چیست؟

نظارت بر طیف کامل ریسک‌ها، مستلزم شناخت کافی، اطلاعات و تجربه/تخصص مناسب هیئت مدیره است تا سازمان را از میان ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که ممکن است اهداف و راهبرد کسب و کار را تهدید نمایند، هدایت کنند.

برای دستیابی به این هدف، هیئت مدیره ممکن است به جلسات توجیهی منظم درباره موضوعات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی و رویکرد سازمان برای مدیریت آنها، نیاز داشته باشد. سازمان‎هایی با برنامه‌های محیط، اجتماع و حکمرانی بالغ‌تر، ممکن است مسئولیت‌های ویژه‌ای در سطح کمیته یا هیئت مدیره برای نظارت و گزارش در مورد مسائل یا ریسک‌های مهم محیط، اجتماع و حکمرانی ایجاد کرده باشند. این رویکردها به منظور افزایش آگاهی درباره ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در سطح هیئت مدیره، در جدول 1.2 ارائه شده است.

* **راهنمایی:** از راه‌های افزایش آگاهی هیئت مدیره از ریسک‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی مطلع شوید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 1.2: رویکردهای افزایش آگاهی ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در هیئت مدیره | | |
| رویکردها | شرح | مثال |
| رجوع به ریسک‌های یا مسائل مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی در منشور هیئت مدیره. | در برخی موارد، حکم رسمی جهت توصیف مسئولیت‌های هیئت مدیره (یا کمیته) برای نظارت بر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی استفاده می‌شود. مرجع خاص برای مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی، در منشور یا مقررات مرجع، مسیر روشنی را برای یکپارچگی مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی در سطح هیئت مدیره فراهم می کند. | شرکت استورا انسو یک کمیته فرعی در زمینه پایداری و اخلاق دارد که وظایف زیر را در منشور خود دارد:  بررسی موضوعات، از جمله مواردی که ماهیت قانونی و مقرراتی دارند، که ممکن است تأثیر قابل توجهی بر فعالیت ها و شهرت شرکت با توجه به پایداری و اخلاق داشته باشند.  بررسی روندهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و زیست محیطی که ممکن است تأثیر قابل توجهی بر فعالیت‌ها و عملکرد کسب و کار شرکت داشته باشد. |
| یک کمیته هیئت مدیره‌ای، برای تمرکز بر ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی، ایجاد کنید. | احتمالا کمیته مستقلی متمرکز بر محیط، اجتماع و حکمرانی با یک مأموریت روشن برای نظارت بر ریسک‎های مرتبط ایجاد شود. ممکن وظایف این کمیته مجموعه‌ای از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی مانند ریسک‌های زیست محیطی و اجتماعی، و ریسک‌های حاکمیتی که توسط کمیته ریسک یا حسابرسی مدیریت شده، باشد.  سایر کمیته‌های هیئت مدیره، مانند کمیته حسابرسی، ممکن است بر جنبه‌های خاص ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، مانند گزارش‌دهی و افشای حقوق بشر یا انتشار گازهای گلخانه‌ای تمرکز کنند. | گروه مُندی[[63]](#footnote-63)، یک شرکت بین‌المللی کاغذ و بسته‌بندی، مسئولیت نظارت بر ریسک‌ها را بین یک کمیته فرعی توسعه پایدار و کمیته حسابرسی تقسیم می‌کند. کمیته توسعه پایدار ریسک‌های بهداشت، ایمنی و محیط زیست را مدیریت می‌کند و کمیته حسابرسی بقیه ریسک‌های شرکت را مدیریت می‌کند. |
| مدیرانی با دانش یا تخصص مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در هیئت مدیره یا کمیته مربوطه منصوب نمایید. | هیئت مدیره‌ها باید مهم‌ترین مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی شرکت را درک کنند و به نظرات متخصص جهت آگاهی هیئت مدیره یا کمیته مربوطه (مانند کمیته محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی یا کمیته حسابرسی) دسترسی داشته باشند.  برخی از هیئت مدیره‌ها ممکن است مدیرانی را با تجربه ویژه محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی منصوب کنند. صرف نظر از وجود کارشناسان پایداری در هیئت مدیره، شرکت‌ها باید در نظر بگیرند، یا مدیران باید حداقل شایستگی در زمینه‌های مرتبط با مسائل محیط، اجتماع، و حکمرانی سازمان داشته باشند. | در سال 2017، شرکت اکسون موبیل[[64]](#footnote-64) یک دانشمند جوی و رئیس سابق و مدیر مؤسسه اقیانوس هول وود را به عضویت هیئت مدیره شرکت خود اضافه کرد. ‎ شرکت‎های دیگری از جمله کنکو فلیپین[[65]](#footnote-65) و ام‌جی نیز اخیراً مدیران دارای تخصص محیط، اجتماعی و حکمرانی را به هیئت مدیره خود اضافه کردند. |

دست اندرکاران پایداری و مدیریت ریسک می‌توانند با تهیه اطلاعات برای هیئت مدیره (مانند شاخص‌های کلیدی عملکرد و معیارهایی که عملکرد محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی سازمان را منعکس می‌کنند)، تعیین کانال‌های ارتباطی مورد استفاده و دوره زمانی ارائه اطلاعات، نقش مهمی در افزایش سطح آگاهی هیئت مدیره از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی ایفا کنند. علاوه بر این، دست‎اندرکاران ممکن است توانمندیهای داخلی سازمان را برای ارائه دیدگاه‌های آگاهانه به اعضای هیئت مدیره و/یا کمیته‌ها در مورد این ریسک‎ها، تقویت نمایند. در صورت لزوم، دست‎اندرکاران ممکن است نظر یا دیدگاه‌های متخصصان بیرونی (شخص ثالث) را نیز دریافت کنند.

"هر مدیر یا عضوی از مدیریت ارشد نمی‌تواند «متخصص مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی» باشد، اما مدیران و پرسنل مربوطه شرکت باید در مورد مسائل کلیدی محیط، اجتماع و حکمرانی که شرکت با آن مواجه است، خود را آموزش دهند و بتوانند به راحتی در مورد موضوعاتی که مهم هستند یا ریسک‎های قابل‌توجهی دارند، صحبت کنند.» واچتل، لیپتون، روزن و کاتز

برای راهنمایی بیشتر در مورد افزایش آگاهی هیئت مدیره از محیط، اجتماع و حکمرانی، مراجعه کنید به:

* حکمرانی یکپارچه UNEP: مدل جدیدی از حکمرانی برای پایداری،
* چالش‌های حاکمیتیNACD 2017: نظارت هیئت مدیره بر محیط، اجتماع و حکمرانی،
* نظارت بر فعالیت‌های پایداری شرکتی (سری کتاب راهنمای مدیران،2014-2015)
* قوانین سیستم‎های گزارش 2018 سرس: چگونه حکمرانی هیئت مدیره می‌تواند عملکرد پایدار را هدایت کند.
* یا مقاله سال 2015، اسلیز و یومان[[66]](#footnote-66) موضوعات حاکمیت شرکتی: بیانیه مخاطبان و اهمیت مخاطبان و موضوعات.

## محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی در سطح مدیریت

هیئت مدیره در نهایت مسئول و پاسخگوی موفقیت بلندمدت سازمان است، و تصمیم‎گیری و مدیریت فعالیت‌ها به مدیر عامل سپرده شده است. مدیرعامل به مدیران شرکت تفویض می‌کند که خودشان نیز به سمت پایین زنجیره فرماندهی مدیریت را تفویض می‎نمایند. که مشمول فعالیت‌های عملیاتی مدیریت ریسک نیز می‌شود. نمونه‌ای از نقش‌های مختلف سازمانی در فرآیند مدیریت ریسک سازمانی در پیوست پنج ارائه شده است.

**سوالاتی که برای دست اندرکاران مدیریت ریسک و پایداری باید در نظر گرفت:**

* آیا نظارت بر فرآیند مدیریت ریسک سازمانی به وضوح تعریف و اجرا شده است؟
* آیا ریسک و پایداری دارای فرآیندهای یکپارچه عملیاتی و راهبردی هستند؟
* آیا بهبودهای مستمر فرآیند مشترکا توسعه و نظارت می‌شوند؟
* آیا در مدیریت ریسک، فرآیند مدیریت ریسک سازمانی به موضوعات محیط، اجتماع و حکمرانی مرتبط هستند؟
* آیا توافقی وجود دارد که کدام منافع ذینفعان برای موفقیت بلند مدت سازمان حیاتی است؟
* آیا مدیریت ریسک سازمانی در شاخص‌ها، گزارش دهی و فرآیندهای کلیدی کسب و کار لحاظ شده است؟
* رقبا و همتایان برای شناسایی، مدیریت و افشای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی خود چه می‌کنند؟
* آیا دست اندرکاران مدیریت ریسک سازمانی در خصوص محیط، اجتماع و حکمرانی آموزش دیده‌اند و برعکس؟

### فرآیند، ساختار، و بهبود مستمر مدیریت ریسک سازمانی

سازمان‎ها نباید به مدیریت ریسک سازمانی، صرفاً به عنوان یک فرآیند انطباق، چک لیست فعالیتها یا فعالیتی که سالی یک بار، به صورت دوره سالانه انجام می‌شود، نگاه کنند. مدیریت ریسک سازمانی فرض شده که مداوم و تکراری باشد و در فرآیندهای روزمره کسب و کار لحاظ شود تا سازمان را قادر سازد که از تهدیدها و فرصت‌های در حال ظهور جلوتر، آگاه بماند.

با این وجود، متدوال است که سازمان‎ها یک جدول زمانی ساختاریافته برای فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی داشته باشند. این امر تا حدی توسط تعهدات گزارش‌دهی و سایر مراحل زمانی نظارتی و راهبردی، نظیر چرخه بودجه، فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و مجامع عمومی سالانه دیکته می‌شود. دست اندرکاران پایداری باید درک درستی از ابتدا تا انتهای فرآیند مدیریت ریسک و چرخه برنامه‌ریزی راهبردی به دست آورند تا به کارشناسان موضوعی مربوطه به محیط، اجتماع و حکمرانی اجازه دهند در نظرسنجی‌ها یا کارگاه‌های آموزشی سالانه و ریسک‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی برای برنامه ریزی راهبردی و بحث‌های عملیاتی، در نظر گرفته شوند. . مثالی از برنامه‌ریزی راهبردی و چرخه عملیاتی و اینکه چگونه مدیریت ریسک سازمانی می‎تواند از آن پشتیبانی کند، در شکل 1.1 ارائه داده شده است.

شکل 1-1 برنامه‌ریزی راهبردی و چرخه عملیاتی



متخصصان مدیریت ریسک و پایداری باید برای شناسایی حوزه‎هایی که می‌توانند نظارت و همکاری مدیریت ریسک سازمانی با مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی را تقویت کنند، ساختارهای عملیاتی، خطوط گزارش‌دهی و فرآیندهای سازمان خود را ترسیم نمایند. در برخی موارد، ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی ممکن است به طور غیرمنتظره‌ای جامع عمل بپوشاند و مالکان مربوطه ریسک و کارشناسان موضوعی باید به سرعت در موقعیت قرار گیرند تا پاسخ مقتضی را ارائه نمایند. شکل 1.2 نمونه ای از ساختار حاکمیتی و برخی از نقش‌های کلیدی برای مدیریت ریسک و پایداری را نشان می‌دهد.

* **راهنمایی:**ساختارهای عملیاتی، مالکان ریسک ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، خطوط گزارش‌دهی و ابتدا تا انتهای فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت ریسک سازمانی را به منظور شناسایی حوزه‌هایی جهت بهبود نظارت و همکاری، ترسیم نمایید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| شکل 1.2- نمونه ای از ساختار حکمرانی | | |
|  | | |
| 1. هیئت مدیره مسئول نظارت و در صورت لزوم، به چالش کشیدن رویکرد مدیریت درباره مالکیت ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و نیز اطمینان از وجود برنامه‌ای برای شناسایی، ارزیابی، مدیریت و نظارت موثر بر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی است. 2. کمیته ریسک نظارت مستقیم بر مدیریت ریسک شرکت را دارد. کمیته ریسک بر حوزه‌های غیر مالی کل سازمان متمرکز است که فراتر از اختیارات و منابع کمیته حسابرسی می‌باشد (مانند عملیات، تعهدات، اعتبار، بازار، فناوری) 3. کمیته حسابرسی به هیئت مدیره در انجام حاکمیت شرکتی و نظارت بر مسئولیت‌های مربوط به گزارشگری مالی، کنترل داخلی، مدیریت ریسک و وظایف حسابرسی داخلی و خارجی کمک می‌نماید. | 1. برخی از شرکت‌ها کمیته‌های هیئت مدیره بیشتری، مانند کمیته پایداری- مستقل از کمیته ریسک و کمیته حسابرسی- متشکل از نمایندگان واحدهای وظیفه‌ای جهت شناسایی، نظارت و بررسی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی دارند. 2. ارتباط با پرسنل برنامه‌ریزی راهبردی و عملیات نیز برای برقراری رابطه بین پایداری با راهبردهای جدید و پاسخ های ریسک حیاتی است این ارتباطات از ارزیابی به موقع ریسک‌های جدید و نوظهور مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی پشتیبانی می‌نماید تا سازمان برای شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط آمادگی بهتری داشته باشد. 3. عملکرد یا مدیر مدیریت رسک سازمانی مسئول هماهنگی و ادغام فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی است و معمولاً به مدیر ارشد شهرت یا سایر مدیران ارشد اجرایی گزارش می‌دهد و همچنین فرآیند مدیریت ریسک‌های کل سازمان را به شیوه‌ای یکپارچه و سیستماتیک هدایت می‌نماید. | 1. مدیر پایداری باید رابطه نزدیک با مدیر مدیریت ریسک سازمانی داشته باشد. 2. مدیر پایداری ممکن است به مدیران ارشد مالی[[67]](#footnote-67)، امنیت[[68]](#footnote-68) و عملیات[[69]](#footnote-69) گزارش دهد و از هماهنگی فعالیتهای مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی پشتیبانی نماید. این شامل نظارت بر مگا روندها و نیز شناسایی، ارزیابی و نظارت بر ریسک‌ها می‌باشد. 3. شوراهای مشورتی بین وظیفه ای یا چند ذینفع (اعم از داخلی یا خارجی) می‌توانند دیدگاهی را در مورد جنبه های خاصی از مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی یا سایر ریسک‌ها ارائه دهند. 4. اگرچه مدیریت به طور جمعی مالک ریسک‌های سازمان هستند، «مالک ریسک» اغلب به‌عنوان فردی با مسئولیت‌پذیری برای اطمینان از مدیریت مناسب ریسک‌های خاص تعیین می‌شود. |

همانطور که مدیری ریسک سازمانی، تنها مسئولیت مدیر ارشد ریسک نیست، مدیریت ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی نیز به تنهایی صرفا مسئول مشارکت‎کنندگان پایداری نیست. تمامی مدیران باید بتوانند ریسک‎های مهم مرتبط با محیط، اجتماع و فرهنگ را که بر راهبردها و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد، توضیح دهند. جدول 1.3 نمونه‌هایی از مالکان ریسک درخصوص ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را ارائه می‌دهد که ممکن است متخصص آن موارد باشند یا نباشند.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 1.3: نمونه‌هایی از مالکان ریسک ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی | | | |
| ریسک‌های سطح سازمان | عناصر محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی | مالکان ریسک مربوطه | پشتیبانی مالکان ریسک |
| ریسک افزایش قیمت مواد اولیه | تغییر در قیمت‌ها ناشی از افزایش هزینه‌های انرژی مرتبط با مقررات مربوط به تغییرات آب و هوایی است | معاون زنجیره تامین | مدیر ارشد پایداری  تحلیلگر پایداری (انرژی) |
| ریسک جراحت یا فوت پرسنل در عملیات | ملاحظات مربوط به سلامت و ایمنی | مدیر ایمنی و بهداشت محیط | مدیران سایت |
| ریسک مخدوش شدن شهرت به خاطر انتقال ضعیف مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی در زنجیره تامین | فشار برای شفافیت بیشتر زنجیره تامین در خصوص حقوق بشر | مدیر ارشد تدارکات | مدیر ارشد پایداری |

* **راهنمایی:**فرصتهای همکاری در سراسر سازمان ایجاد کنید.

## به سوی همکاری و یکپارچگی

افزایش پیچیدگی ناشی از نیروها و روندهای در حال ظهور، سازمان‎ها را ملزم به سازگاری و انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر ریسک می‏نماید. برای پشتیبانی از این امر، همکاری و یکپارچگی در مدیریت ریسک در سراسر سازمان می‎تواند به دست اندرکاران مدیریت ریسک و پایداری کمک کند تا زبان مشترکی برای بحث در مورد مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی پیدا کنند، مسئولیت مشترکی برای مالکان ریسک ایجاد نماید و و راه‌کار نوآورانه‌تری برای رسیدگی به ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی ایجاد نمایند. در یک رویکرد کاملاً یکپارچه، دست اندرکاران مدیریت ریسک و پایداری، همراه با سایر کارشناسان موضوعی، ممکن است در مشارکت‌های رسمی و همزیستی[[70]](#footnote-70)، مانند کمیته ریسک میان وظیفه‌ای، کار نمایند. تحت این رویکرد، همه ریسک‌ها، اعم از مالی، زیست‌محیطی، مرتبط به حاکمیتی، فناوری، اجتماعی یا غیره، به عنوان بخشی از یک فرآیند واحد در نظر گرفته می‌شوند.

هر روند در حال ظهور در میان برخی از شرکت‎های بزرگ، برای ترکیب کارکرد ریسک و انطباق با عملکردی است که مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی (به ویژه حقوق بشر) را مدیریت می‌کند. این تغییر به عنوان بخشی از شناخت رو به رشد است که حفاظت از شهرت سازمان و کاهش ریسک‌های آن مستلزم پاسخ هماهنگتر و یکپارچه‌تر است. ترکیب این کارکردها می‌تواند دید بهتری از ریسک‌هایی که یک سازمان با آن مواجه است، و اینکه چگونه این ریسک‌ها می‌توانند بر توانایی ارائه اولویت‌های استراتژیک تأثیر بگذارند، ارائه نماید. بخشی از این تغییر نوظهور ناشی از افزایش تمرکز فعالانی است که از رسانه‌های اجتماعی برای شرمسار کردن سازمان‎هایی که آنها را ناراضی می‌کنند و در میان دولت‌ها برای پاسخگو بودن شرکت‎ها نسبت به تأثیر تصمیم‌هایشان، استفاده می‌کنند.

* **راهنمایی:** مهارت‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را در جذب و مدیریت استعداد برای ارتقای یکپارچگی، لحاظ نمایید

### قدرت مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش

استفاده از مدیریت ریسک سازمانی برای محیط، اجتماع و حکمرانی، نیازمند رویکرد چند رشته‌ای از سوی مشارکت کنندگان و متخصصان در سراسر سازمان است. در برخی موارد، برحسب ضرروت از متخصصان خارج از سازمان استفاده نمایید. متخصصان پایداری در خصوص انتظارات ذینفعان، فرصت‌ها و ریسک‎های بالقوه محیطی و اجتماعی و اینکه چگونه به بهترین شکل از آنها اجتناب یا بهره‌برداری نمایند، دانش دارند. دست اندرکاران مدیریت ریسک دانش و مهارت برای شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها و اجرای پاسخ‌ها و پیگیری اثربخشی آنها را دارند.

جدول 1.4 برخی از مهارت‌ها، توانمندی‌ها و دانشی را که ممکن است دست اندرکاران مدیریت ریسک و پایداری داشته باشند، ارائه می‏نماید. انتقال یا به اشتراک‌گذاری این مهارت‌ها می‌تواند از یکپارچگی موضوعات محیط، اجتماع و حکمرانی پشتیبانی کند. سازمان‎ها باید این مهارت‌ها، قابلیت‌ها و دانش مرتبط با ریسک‌های محیط، اجتماع و حکمرانی را در جذب پرسنل و مدیرت استعداد، لحاظ نمایند.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 1.4: نمونه‌ای از مهارت‌ها، توانمندیها و دانشی که می‌تواند منتقل یا به اشتراک گذاشته شود | |
| دست‎ اندرکاران مدیریت ریسک | دست‎ اندرکاران پایداری |
| * آگاهی از ابتدا تا انتهای فرآیند مدیریت ریسک سازمانی و زمانبندی فعالیتهای راهبردی و محیطی، اجتماعی و حکمرانی * مسیر نزدیک به مدیران ارشد و هیئت مدیره (یا کمیته) در خصوص ریسک‌های بحرانی * مسلط به چارچوب مدیریت ریسک سازمانی، نظیر کوزو و در ادراک اثرات راهبردی، عملیاتی و مالی ریسک‌های * ادراک چشم انداز گسترده‌تر‌ ریسک * قابلیت پیاده سازی ابزارها یا رویکردهای مورد استفاده برای ارزیابی ریسک‌های مالی (مانند برنامه‌ریزی سناریو، تکنیکهای شبیه سازی ریاضی (مونت کارلو)) که شاید در ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی استفاده شود. * مهارت ارزیابی اثرات ریسک براساس سود، زیان و تخصیص سرمایه | * درک روندهای بزرگ مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و اینکه چگونه امکان دارد ریسکات یا اثرات دیگری را موجب شوند. * آگاهی از چارچوب‌های پذیرفته شده‌ای که می‌تواند به درک مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی برای کسب و کار و جامعه حمایت نماید. * درک فنی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، نظیر دانش دقیق از موجودی کربن شرکت و ابزارهایی برای کاهش یا تقلیل ریسک‌های مرتبط با توانمندی رهبری در ارائه مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی و ریسک‌های مرتبط به کسب و کار برای مدیریت و هیئت‌مدیره * آگاهی از چشم انداز گسترده‌تر ذینفعان و اولویت‌های آنها در مورد مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی (سهامداران، مشتریان، کارمندان، اتحادیه‌ها، سازمان های غیردولتی) * درک اقدامات جاری در خصوص محیط، اجتماع و حکمرانی جهت کاهش ریسک یا بدست آوردن ارزش و فرصت |
| انتقال یا به اشتراک گذاری دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌ها | |

مدیریت ریسک، پایداری و سایر وظایفی که برای شناسایی و مدیریت ریسک‌ها اقدام می‌نمایند باید یک هدف مشترک را ایجاد کنند و درک نمایند که چگونه ترکیب مهارت‌ها، توانمندیها و دانش آنها می‌تواند در این هدف نقش داشته باشد. سازمان‎ها شاید برنامه‌های آموزشی برای به اشتراک گذاشتن ریسک یا بهترین تجربه‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در سراسر شرکت توسعه دهند، مانند:

* شناسایی ریسک‌ها و پاسخ‌ها در سراسر واحدهای کسب و کار
* راهبردهای اثربخش کاهش ریسک
* درس‌های آموخته شده
* صدور گواهینامه یا آموزش مدیریت ریسک سازمانی
* ابزارها و منابع مورد استفاده برای ارزیابی ریسک‌ها

# فصل دوم

# هدف‌گذاری و تعیین راهبرد برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

مقدمه

حفظ شناخت درست از اهداف، راهبرد و زمینه کسب و کار برای مدیریت ریسک سازمانی حیاتی است. زمانی که دست اندرکاران مدیریت ریسک و پایداری، ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را شناسایی، ارزیابی یا مدیریت می‏نمایند، باید برای کسب دیدگاه جامع از محیط درونی و بیرونی، و همچنین چگونگی تاثیر روندهای و وقایع احتمالی بر راهبرد سازمان، اهداف و عملکرد کسب و کار، تلاش نمایند.

روندهای جهانی مانند جهانی شدن، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات محیط طبیعی، تغییرات جمعیتی و تأثیرات ژئوپلیتیکی، باعث شده که زمینه/بستر کسب و کار بسیاری از سازمان‎ها پیچیده‌تر و به هم‌پیوسته‌تر شود. سازمان‎ها متخصصانی مانند متخصصان پایداری را برای نظارت بر بزرگ روندها و شناخت اینکه چگونه این روندها به مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی سازمانشان تبدیل ‌شوند، استخدام می‌کنند. متخصصان مدیریت ریسک و مالکان ریسک می‌توانند از این شناخت برای پشتیبانی دیدگاه جامع‌تر از سبد ریسک سازمانی، استفاده نمایند.

این فصل درباره مولفه‎های چارچوب مدیریت ریسک سازمانی در تعیین اهداف و راهبردها و چهار اصل وابسته، می‎باشد.

1. **تجزیه و تحلیل بستر/زمینه کسب و کار**: سازمان اثرات بالقوه زمینه کسب وکار بر سبد ریسک را در نظر می‎گیرد.
2. **تعریف اشتهای ریسک**: سازمان اشتهای ریسک را در زمینه ایجاد، حفظ و تحقق تعریف می‏نماید.
3. **ارزیابی راهبردهای جایگزین**: سازمان راهبردهای جایگزین و اثرات بالقوه آنها بر سبد ریسک، ارزیابی می‎نماید.
4. **تدوین اهداف کسب و کار**: سازمان در زمان تدوین اهداف سطوح مختلف کسب و کار، همراستا با و حمایتگر راهبردها، ریسک‌ها را درنظر می‌گیرد.

این فصل اقدامات زیر را برای کمک به متخصصان پایداری و مدیریت ریسک، ارائه می‏نماید. تا زمینه کسب و کار را ارزیابی نمایند درعین حالی که دیدگاه گسترده‎تری را در مورد چگونگی خلق، حفظ و تحقق ارزش توسط سازمان در نظر دارند.:

* فرایند خلق ارزش و مدل کسب و کار را برای ادراک اثرات و وابستگی به تمامی سرمایه‎ها در کوتاه، میان و بلند مدت بررسی کنید. برای کمک به این شناخت، اقدامات زیر را انجام دهید:
  + ترندهای کلان را برای درک تأثیر مسائل در حال ظهور در محیط خارجی، تجزیه و تحلیل کنید.
  + نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) را تجزیه و تحلیل کنید
  + اثرات و وابستگی تمامی انواع سرمایه را نگاشت نمایید.
  + انجام ارزیابی مشخصات محیط، اجتماع و محیط برای توصیف مسائل مهم آن
  + تعامل با ذینفعان داخلی و خارجی برای درک روندهای نوظهور محیط، اجتماع و حکمرانی
  + - تجزیه و تحلیل با استفاده از منابع خاص محیط، اجتماع و حکمرانی
* فرآیند مدیریت ریسک، را با راهبردها، اهداف و اشتهای ریسک سازمان همراستا نمایید.
* ریسک های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را که بر راهبرد یا اهداف سازمان تأثیر می گذارد، در نظر بگیرید.

## خلق ارزش و مدل کسب و کار

بر اساس چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، ارزش یک سازمان براساس رابطه بین منافع حاصل از منابع به کار گرفته شده و بهای تمام شده آن منابع، خلق، حفظ، محقق یا نابود می‎شود. غالبا ارزش هر سازمانی براساس تصمیماتی که مدیریت ‌می‌گیرد- از راهبردهای کلی تا تصمیمات روزانه- تعیین می‎شود. مدیریت ریسک سازمانی به هیئت مدیره و مدیریت کمک می‏نماید تا نتایج را به منظور افزایش توانمندیهای خلق؛ حفظ و در نهایت تحقق ارزش، بهینه نماید.

از نظر تاریخی، این ارزش ابتدا براساس عوامل مالی و اقتصادی که بر دارایی‌های مشهود سازمان تأثیر می‌گذارند، اندازه‌گیری شده است. با این حال، به سرعت تغییر کرده است. براساس مطالعه اوشن تومو[[71]](#footnote-71)، بین سالهای 1975 الی 2015، ارزش دارایی‎های نامشهود به عنوان بخشی از ارزش کل سازمان‎های 500 شرکت برتر بازار بورس سهام نیویورک و نزدک، از 17 درصد به 84 درصد افزایش یافت. مفهوم ارزش نیز گسترده شده است تا منابع مشترک بین سازمان و جامعه بزرگتر را دربرگیرد. سرمایه دیگر یک واژه صرف نیست، تکامل یافته است به صحبت در مورد سهام و جریان‌های متعدد سرمایه، تشخیص دامنه‌ای از منابع که سازمان‎ها بر آن تکیه می‏کنند.

به این ترتیب، سازمان‎ها ممکن است تعریفی از خلق ارزش بپذیرد که فراتر از ارزش مالی باشد و ارزش گروه وسیعی از دینفعان و یا جامعه را نیز در برگیرد. با توجه به اینکه تعریف جانمشول مورد توافقی از ارزش وجود ندارد، کارگروه فنی سابق شورای گزارش یکپارچه بین المللی[[72]](#footnote-72)، کارگروه فنی ایجاد کرد که ده موضوع را تعریف کرد، که به صورت عمومی بیان می‌شوند و تعریف جامعتری از ارزش را دربر می‎گیرند. این موضوعات در ذیل توضیح داده شدند.

**ده موضوعی که معنای ارزش آفرینی را بیان می‌کند**

1. خلق ارزش در یک زمینه صورت می‌گیرد
2. ارزش مالی برای ارزیابی خلق ارزش، لازم است اما کافی نیست.
3. ارزش از دارایی‌های مشهود و نامشهود ایجاد می‌شود
4. ارزش از منابع خصوصی و عمومی/مشترک خلق می‌شود.
5. ارزش آفرینی برای سازمان و برای دیگران است.
6. ارزش آفرینی ناشی ارتباط میان طیف وسیعی از عوامل است
7. ارزش آفرینی خود را در نتایج نشان می‌دهد
8. نوآوری در ارزش آفرینی نقش اساسی دارد
9. ارزش‌ها در چگونگی و نوع ارزش آفرینی، نقش دارند
10. اقدامات ارزش آفرینی در حال تکامل است

**راهنمایی:** فرآیند خلق ارزش و مدل کسب‌وکار را برای شناخت تأثیرات و وابستگی‌ها به تمامی سرمایه‌ها در کوتاه، میان و بلند مدت بررسی کنید.



برای پشتیبانی از این نوع ملاحظات در عمل، برخی از سازمان‎ها رویکرد چند سرمایه‎ای را برای افزایش شناخت سازمان از مدل کسب و کار خود، توصیه کردند. اساس رویکرد چند سرمایه‌ای، مفهوم تفکر یکپارچه است که توسط شورای گزارش یکپارچه بین‎المللی به عنوان"ملاحظه فعال سازمانی به روابط بین واحدهای مختلف عملیاتی و وظیفه‌ای خود و سرمایه هایی که سازمان استفاده می کند یا بر آنها تاثیر میگذارد" تعریف شده است. شورای گزارش یکپارچه بین‎المللی چارچوب گزارش دهی یکپارچه‌ای (چارچوب ای آرIR ) را برای ارائه رویکردی جهت تعبیه تفکر یکپارچه، توسعه داد. دو ویژگی بارز این چارچوب عبارتند از:

1. **فرآیند ارزش آفرینی**: ارزش از طریق یک مدل کسب و کار سازمانی ایجاد می‌شود، که ورودی‎ها را از سرمایه‎ها می‌گیرد و آنها را از طریق فعالیت‌ها و تعاملات کسب و کار به تولید نتایح و خروجی‎هایی که در کوتاه، میان و بلند مدت ارزشی برای سازمان، سهامداران، جامعه و محیط ایجاد/یا نابود می‎کند، تبدیل می‎کند. (شکل 1-2 را ملاحظه کنید)

|  |
| --- |
| شکل 1-2 فرآیند ارزش آفرینی شورای گزارش یکپارچه بین‎المللی |
|  |

1. **سرمایه‌ها**: تفکر یکپارچه طیف وسیع تری از منابع و روابط مورد استفاده و تحت تأثیر سازمان را تشخیص می‌دهد. اگرچه هر سازمانی می‌تواند منابع مهم فیزیکی و نامشهودی را که استفاده می‌کند یا با استفاده از رویکرد چند سرمایه‌ای، تاثیر می‎گذارد، تعریف کند، چارچوب یکپارچه شش سرمایه را تعریف می‌کند: مالی، تولیدی، انسانی، روابط و اجتماعی، طبیعی و فکری، که در زیر نشان داده شده است. جدول 2.1

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 2.1: شش سرمایه | |
| نوع | شرح |
| سرمایه مالی | معیار سنتی عملکرد؛ شامل وجوهی بدست آمده از طریق تامین مالی یا تولید شده از طریق بهره‌‌وری |
| سرمایه تولیدی | شامل زیرساخت‌های فیزیکی و فناوری مربوطه، مانند تجهیزات و ابزار |
| سرمایه انسانی | دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سایر ویژگی‌های تجسم یافته در افراد که مرتبط با فعالیت‌های اقتصادی است |
| سرمایه اجتماعی(و رابطه‎ای) | شبکه‌های همراه با هنجارها، ارزش‌ها و درک مشترک که همکاری را در داخل یا بین گروه تسهیل می‌کند |
| سرمایه طبیعی | ذخایر منابع طبیعی تجدیدپذیر و تجدیدناپذیر (مانند گیاهان، حیوانات، هوا، آب، خاک، مواد معدنی) که با هم ترکیب شده و جریانی از منافع را برای مردم به ارمغان می‎آورد. |
| سرمایه فکری | مهارت‌ها و دانش پرسنل یک سازمان، علاوه بر تعهد و انگیزه آنها - که بر توانایی آنها در ایفای نقش‌هایشان تأثیر می‌گذارد. |

نمودار زیر نشان می‌دهد که چگونه شرکت ساسول لیمیت[[73]](#footnote-73)، یک شرکت یکپارچه انرژی و شیمیایی مستقر در جمهوری آفریقای جنوبی، از شش سرمایه برای ایجاد ارزش استفاده می‌کند.

|  |
| --- |
| مدل خلق ارزش شرکت ساسول لیمیت |
|  |
| نکات مربوط به نمودار شرکت ساسول لیمیت   * شرکت ساسول لیمیت تولید کننده سوخت فله و محصولات شیمیایی و همچنین طیف گسترده‌ای از محصولات متمایز پتروشیمی با ارزش افزوده بالا می‎باشد. |
| * سرمایه انسانی: برای رشد و هدایت کسب و کار و بهره برداری ایمن و کارآمد از امکاناتمان، به افراد مختلف با عملکرد بالا، خلاق، با مهارت‌ها و تجربه مناسب نیاز داریم. تمرکز ما بر این است که سازمانی فراگیر باشیم، مهارتهای حیاتی را خلق و حفظ نماییم و قابلیت‌های رهبری خود را توسعه دهیم. * سرمایه اجتماعی و روابط: برای ایجاد محیطی مناسب برای فعالیت و سرمایه‌گذاری، نیازهای ذینفعان خود را در کسب و کار خود گنجانده و به تعهدات خود عمل می کنیم. ما به طور فعال به ذینفعان متعهد هستیم تا اطمینان حاصل کنیم که در مسیر راهبرد رشد مبتنی بر ارزشمان حرکت می‌کنیم و رویکردی چندجانبه برای حل چالشهای دشوار داریم. * سرمایه طبیعی: ما به گاز طبیعی، گاز شیل، زغال سنگ و نفت خام و همچنین هوا، آب، زمین و انرژی برای تبدیل ذخایر هیدروکربنی به محصول با ارزش افزوده نیاز داریم. * سرمایه مالی: ما در تخصیص سرمایه مالی خود منضبط هستیم. از پول نقد تولید شده توسط فعالیت و سرمایه گذاری خود، و نیز تامین مالی بدهی و سهام، برای اداره کسب وکار و رشد وجوه خود استفاده می‌کنیم. * سرمایه تولیدی: با سرمایه‌گذاری در کارخانه و تجهیزات، می‌توانیم منابع هیدروکربنی را به محصول با ارزش تبدیل و با اطمینان فعالیت کنیم. این سرمایه‌گذاری‌ها همچنین به مدیریت اثرات زیست‌محیطی ما کمک می‌کنند و کمک می‌کنند تا الزامات نظارتی را اجابت نماییم. * سرمایه فکری: فناوری‌ها، نرم‌افزارها، لایسنس‌ها، رویه‌ها و پروتکل‌های اختصاصی یا تحت لیسانس ما از مزیت رقابتی شرکت ساسول پشتیبانی می‎کنند. از طریق ابتکارات مختلف که شامل تعالی عملیاتی، بهبود مستمر و دیجیتالی شدن است، شالوده پایدار خود را تقویت می‎نماییم. |
| هیئت مدیره و مدیریت شرکت ما اقدامات زیر به منظور مدیریت شش سرمایه، انجام می‌دهند:   * ارزیابی معیارهای نوسان ریسک و اشتهای ریسک * ارزیابی تاثیر آن بر مسائل مادی * ارزیابی تاثیر آن بر اهداف راهبردی * تخصیص سرمایه برای کسب ارزش بیشتر در آینده |
| در خصوص فرآیندهای کلیدی اقدامات زیر انجام می‎پذیرد:   * فرصت‌های ارزش افزوده جدید را توسعه دهید. * کسب و کار را به صورت پایدار رشد دهید. * برای حفظ فعالیت‎های جاری، هوشمندانه سرمایه‌گذاری کنید. * همیشه عملکرد کسب و کار را در مقایسه با اهداف راهبردی ارزیابی نمایید. |

## زمینه کسب و کار

تغییرات در زمینه کسب و کار می‌تواند چشم انداز، راهبرد، اهداف کسب و کار و توانایی آن در ایجاد و حفظ ارزش را تحت تاثیر قرار دهد. شش اصل چارچوب، اهمیت شناخت عوامل بالقوه زمینه‎ای کسب و کار در سبد ریسک را توصیف می‏نماید، از جمله عوامل خارجی، نظیر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، قانونی و محیطی و منابع داخلی نظیر سرمایه، پرسنل، فرآیند و فناوری. مباحث محیطی، اجتماعی و حکمرانی تنیده شده در شناخت سازمان از زمینه کسب و کارتوانایی آنرا در شناسایی و پاسخگویی به ریسک‎ها تقویت می‏نماید.

استفاده از تعریف جامعتر ارزش می‌تواند نقطه شروعی برای شناخت زمینه کامل کسب و کار ی که یک سازمانی به آن مشغول است، باشد. رویکرد چند سرمایه‌‌ای ملاحظات با اهمیتی را در مورد راهبرد، حاکمیت و عملکرد سازمان گرد هم‎می‌آورد و آنها را به صورتی ارائه می‌نماید که بیانگر زمینه تجاری، اجتماعی و محیطی است. جدول 2.2 مجموعه‌ای از سؤالات را برای حمایت از شناخت کاملتر زمینه کسب و کار، با اقتباس از چارچوب یکپارچه ارائه می‌کند.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 2.2: ملاحظات ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی برای شناخت زمینه کامل کسب و کار | | | |
|  | | عوامل زمینه‌ای | سوالاتی که باید در نظر گرفته شوند |
| فرآیند ارزش آفرینی |  | مروری بر سازمان و محیط خارجی | * جنبه‎های زمینه حقوقی، تجاری، اجتماعی، محیطی و سیاسی محیط خارجی که توانایی ارزش افرینی سازمان را در کوتاه، میان و بلند مدت متاثر می‎سازد، چه هستند؟ * ماموریت و چشم انداز سازمان از منظر محیط، اجتماع و حکمرانی، به چه چیزی نیاز دارند؟ * چگونه زمینه محیط، اجتماع و حکمرانی به صورت گسترده‌تری به ارزش آفرینی کسب و کار مرتبط می‎شود؟ * چه روندهای بزرگی ممکن است بر سازمان تاثیر ‎گذارند؟ به ویژه، کدام مسائل اجتماعی (مانند تغییرات جمعیتی، سلامت، فقر) یا چالش‌های زیست محیطی (مانند تغییرات آب و هوا، کمبود منابع، محدودیت‌های سیاره‌ای) بر سازمان تأثیر می‌گذارند؟ * منافع و نیازهای قانونی ذینفعان کلیدی از منظر زیست محیطی، اجتماعی و حکمرانی چیست؟ * نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی چیست؟ * چه تغییراتی در فضای مقرراتی یا قانونی، سازمان را تحت تاثیر قرار می‎دهد؟ |
| مدل کسب و کار | ورودهای | * مباحث محیطی، اجتماعی و حکمرانی برای سرمایه‌هایی که کسب و کار به آنها متکی است، مانند خدمات اکوسیستم، مواد خام، منابع طبیعی، نیروی کار و منابع آب، چیست؟ * سهام و جریان سرمایه‌ای که کسب‌وکار به آن وابسته است، چگونه بر استحکام و انعطاف‌پذیری مدل کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد؟ |
| فعالیت‌های کسب و کار | * زنجیره ارزش سازمان چیست؟ * چگونه سازمان در بازار خود را متمایز می‎کند؟ * مدل درآمدزایی سازمان چیست؟ * چگونه سازمان نوآوری می‌کند؟ * به چه میزان برای سازگاری با تغییرات طراحی شده است؟ |
| خروجی ها | * اثرات یا اثرات بالقوه محصولات یا ضایعات در سراسر زنجیره ارزش چیست؟ |
| نتایج | * نتایج و مشارکت‌ها (به عنوان مثال، مشارکت کارکنان، شهرت، رضایت مشتری، پذیرش اجتماعی، اثرات زیست‌محیطی و مجوز فعالیت) چه هستند؟ |
|  | راهبرد و تخصیص منابع | * سازمان، کوتاه، میان و بلند مدت را چگونه تعریف می‌کند؟ * اهداف راهبردی کوتاه، میان و بلند مدت سازمان چیست؟ * تأثیرات و وابستگی‌های محیطی، اجتماعی و حکمرانی در دستیابی به آن اهداف چیست؟ به طور خاص، ریسک‌های میان مدت تا بلندمدتی که بر راهبرد تأثیر می‌گذارد (مثلاً، تغییرات آب و هوا) کدامند؟ * تا چه حد ملاحظات زیست محیطی و اجتماعی در راهبردها گنجانده شده است تا به آن مزیت رقابتی بدهند؟ * کدام ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی باید در راهبردها منعکس شوند؟ * چه منابع و تخصیص سرمایه‌ای برای اجرای راهبردها مورد نیاز است؟ * چگونه منافع ذینفعان در توسعه راهبردها گنجانده شده است؟ |

برای پشتیبانی از پاسخ به این سؤالات، متخصصان پایداری می‌توانند از تجربیات خود استفاده کنند، به عنوان مثال، دانش حاصل از صدور گواهینامه سازمان مطابق با سیستم مدیریت محیطی (ISO 14001) یا از مشارکت در سازمان‎های متمرکز بر پایداری و یا همکاری‌های صنعتی.

متخصصان مدیریت ریسک و پایداری همچنین می‌توانند از مجموعه‌ای از ابزارها و منابع برای شناخت تأثیرات و وابستگی‌های سازمان استفاده کنند. برخی از رویکردهای رایج مورد استفاده شامل تجزیه و تحلیل مگاترند، تجزیه و تحلیل SWOT، نگاشت تاثیر و وابستگی، ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی، مشارکت ذینفعان و دامنه‌ای از منابع خاص محیط، اجتماع و حکمرانی که در ادامه بررسی می‎شوند.

**افق زمانی برای در نظر گرفتن زمینه کسب و کار**

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی توصیه می نماید که افق زمانی مدیریت ریسک با افق مورد استفاده در تدوین راهبرد و اهداف کسب و کار همراستا باشد. بهرحال این می‌تواند چالشی برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی باشند، که زمان بیشتری برای تحقق بگیرد، و منجر به نادیده گرفتن یا دست کم گرفتن اثرات احتمالی ریسک‎ها شود. برای مثال اثرات احتمالی تغییرات آب و هوا ممکن است عملیات شرکت را در کوتاه یا میان مدت تهدید ننماید، باعث می‌شود شرکت این مهم را به عنوان ریسک در نظر نگیرد، زیرا تهدید برای راهبرد سه تا پنج ساله کسب وکار نیست.

با این حال، توجه به این نکته مهم است که ارزش در کوتاه‌، میان‌ و بلندمدت، برای سهامداران مختلف و از طریق سرمایه‌های متفاوت، خلق خواهد شد. برای مثال،امروزه، اقدامات انجام شده توسط سازمان‎ها، سرمایه مالی را در فصل یا سال آینده افزایش می‎دهد اما سرمایه طبیعی در دسترس در طول 20 سال، کاهشی است. برای مقابله با چالشهای کوتاه مدت، برخی از شرکتهای ریسک‎ها را با لحاظ دوره زمانی راهبردی سه، پنج و ده سال مدیرت می‎کنند. این آنها را تشویق مینماید تا در مورد ریسک‌های با اهمیتی که ممکن است در آینده بوقوع بپیوندد، و چگونگی اتخاذ تصمیمات کوتاه مدتی که از تحقق ارزش در میان و بلند مدت پشتیبانی کند، بیاندیشند.

* **راهنمایی:** برای ادراک تأثیر مسائل در حال ظهور در محیط خارجی، روندهای کلان (مگا ترند) را تجزیه و تحلیل کنید**.**

### ترکیب روندهای آینده با تجزیه و تحلیل مگاترند

مگاترندها «نیروهای جهانی بزرگ و متحول کننده‎اند که آینده را با تأثیرات وسیع[[74]](#footnote-74) بر کسب‌وکار، اقتصاد، صنایع، جوامع و افراد تعریف می‌کنند.» سازمان‎ها می‌توانند از تجزیه و تحلیل‌ مگاترندها برای شناخت بهتر عوامل محیطی، اجتماعی و حکمرانی که ممکن است در آینده بر زمینه کسب‌وکار تأثیر بگذارند، استفاده کنند. اتاق فکر[[75]](#footnote-75)، دولت‌ها، سازمان‎های غیرانتفاعی، انجمن‌های صنعتی[[76]](#footnote-76) و مشاوران، تحقیقات و تحلیل‌هایی در خصوص مگاترندهای جهانی تهیه و منتشر می‌کنند. این گزارش‌ها به شناسایی و برجسته نمودن نیروها و روندهای جدید، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی کمک می‌کنند که ممکن است بر کسب‌وکار، محیط و جامعه تأثیر بگذارند (نمونه‌هایی را در جدول 2.3 ملاحظه کنید).

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 2.3: منابع برای شناسایی ریسک‌های در حال ظهور | |
| منبع اطلاعات | شرح |
| گزارش جهانی ریسک مجمع جهانی اقتصاد[[77]](#footnote-77) | از سال 2006، گزارش سالانه ریسک‎های جهانی با کارشناسان و تصمیم گیرندگان در سراسر جهان برای شناسایی حاد‎ترین[[78]](#footnote-78) ریسک‌های اقتصادی، اجتماعی، فنی، ژئوپلتیک و زیست محیطی همکاری دارد. |
| گزارش فرصت های جهانی[[79]](#footnote-79) | از سال 2015، زمانی که اهداف توسعه پایدار سازمان ملل به تصویب رسید، گزارش فرصت‌های سالانه، بازارهای پایدار آینده ترسیم شده را گزارش می‏نماید. هر گزارش آتی بر اساس اولین گزارش است، با پنج هدف اصلی، در گزارش 2015، شروع شد و به توصیف فرصت‎های جدید بازار گسترش یافت. |
| انجمن‌های صنعتی[[80]](#footnote-80) | چندین انجمن صنعتی گزارش‌هایی در مورد مگاروندهای که به صورت خاص بر یک صنعت یا بخشی تاثیر می‎گذارند، تهیه می‌کنند. نمونه‌ها عبارتند از کانین آمریکا[[81]](#footnote-81)، و دورنمای جهانی صنعت بیمه[[82]](#footnote-82) و تجزیه و تحلیل صنعت سازمان نوآوری بیوتکنولوژی[[83]](#footnote-83). |
| گزارش‌های مگاترندز شرکت‌های مشاور | گزارش‌هایی که توسط شرکت‎های مشاوره‌ای مانند اکسنچر[[84]](#footnote-84)، دلویت[[85]](#footnote-85)،ای وای، کی‌پی‌ام‌جی[[86]](#footnote-86)، مک کنزی[[87]](#footnote-87) و پرایس واترهاوس کوپرز(پی‌دبلیوسی[[88]](#footnote-88)) به صورت سالانه تهیه می‎شوند، ده مگا روند برتر و چشم انداز آینده را ترسیم می‏نمایند. همچنین گزارشهای تخصصی که ویژه صنعتی هستند مانند معدن و فلزات، ارائه می‎نمایند. گزارشهای مگا ترند خاص محیط، اجتماع و حکمرانی همچنین شاید برای شناسایی حیاتی‌ترین روندهای محیطی، اجتماعی و حکمرانی که ممکن سازمان‎ها در حال حاضر و آینده نزدیک با آن مواجه شوند، مفید باشد. |
| گزارش‌های سیاسی | نمایندگی‎های ملی برنامه‌ریزی معمولاً گزارش‌هایی که برنامه‌های آینده دولت را توصیف می‌کنند، منتشر می‌نمایند. به عنوان مثال، هیئت توسعه اقتصادی و اجتماعی ملی تایلند[[89]](#footnote-89) یک برنامه راهبردی پنج ساله دولت را منتشر می‎کند. |
| سازمان‎ها و کنفرانس‌های متمرکز بر محیط، اجتماع و حکمرانی | سازمان‎های غیردولتی، اتحادها، کنسرسیوم‌های کسب و کار جهانی متمرکز بر محیط، اجتماع و حکمرانی و گروه‌هایی نظیر دبیلیو‌بی‎سی‌اس‌دی، برندهای پایدار، کرز[[90]](#footnote-90)، گرین بیز[[91]](#footnote-91)، سی اس آر آسیا[[92]](#footnote-92)، شبکه توسعه پایدار اروپا[[93]](#footnote-93) و سازمان ملل، از جمله پیمان جهانی سازمان ملل[[94]](#footnote-94)، برنامه توسعه سازمان ملل، برنامه محیط زیست سازمان ملل[[95]](#footnote-95) و ابتکارات مالی برنامه محیط زیست سازمان ملل[[96]](#footnote-96)، نگرشی در خصوص روندها، تجربیات پیشرو ارائه می‏نمایند |
| گزارش‌های شرکت‌های بیمه | چندین شرکت بیمه سالانه گزارش‌هایی را که ریسک‌های اصلی کسب و کار را به صورت دقیق بیان می‎کند، منتشر می‏نمایند. برای مثال، بارومتر ریسک آلاینس[[97]](#footnote-97) 2018، ده ریسک برتر کسب و کار جهانی را براساس بصیرت بیش از 1900 کارشناس مدیریت ریسک، از 80 کشور جهان، شناسایی کرد. |

همانطور که در جدول شماه 2.4 ملاحظه می‏نمایید، تجزیه و تحلیل مگا ترندها به سازمان‎ها در شناخت ریسک‌های مهم جهانی، کمک می‎کند. برخی از اینها اغلب مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی هستند، (مانند تغییرات آب و هوا و افزایش نوسانات هوا یا حوادث بهداشتی و ایمنی)

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 2.4-ده ریسک برتر کسب و کار جهانی در سال 2018 | |
| مگا روندها | شرح |
| انقطاع کسب و کار | اختلال در زنجیره تامین، آتش‌سوزی کارخانه‌ها، تخریب کانتینرهای حمل و نقل، حوادث سایبری |
| حوادث سایبری | تهدیدهای جدید مانند "حملات سایبری[[98]](#footnote-98)" و مقررات دشوارتر داده؛ یک حمله سایبری احتمالا می‌تواند صدها شرکت را تحت تاثیر قرار دهد. |
| فجایع[[99]](#footnote-99) طبیعی | فجایع طبیعی متعدد در سال 2017، می‌تواند بیانگرافزایش در آینده به دلیل اثرات تغییرات آب و هوا باشد. |
| تحولات بازار | موج فعالیت اکتساب و ادغام، انقلاب دیجیتالی، عدم اطمینان سیاسی |
| تغییرات در قوانین و مقررات | تغییرات در توافق‌نامه‎های جهانی تجارت، شرایط نابرابر پولی و نظارتی بین حوزه‎ها |
| آتش سوزی/انفجار | آسیب فیزیکی و اختلال در کسب و کار ناشی از ضرر و زیان آتش سوزی و انفجار است |
| فناوری‌های نوین | پیشرفت‎های فناوری، دیجیتالی شدن، ارتباطات متقابل و تبادل اطلاعات |
| از دست دادن شهرت / ارزش برند | حوادث بهداشتی و ایمنی، فراخوان‌های محصول و نقض امنیت داده‌ها - که توسط رسانه‌های اجتماعی و زنجیره تامین به هم پیوسته تشدید می‌شوند. |
| خشونت و ریسک سیاسی | تروریسم، تهدید زیرساخت‌های حمل‌ونقل و مکان‌هایی با گروه‌های بزرگ مردم، فعالیت‌های سیاسی را افزایش می‎دهد. |
| تغییر اقلیم/افزایش نوسانات هوا | افزایش فراوانی و شدت رویدادهای آب و هوایی |

**استفاده از تجزیه و تحلیل مگاترند به عنوان نقطه شروعی برای تجزیه و تحلیل محیط زیست، اجتماع و حکمرانی در محتوای کسب و کار**

مدیر ارشد برنامه‌ریزی و کنترل مالی و مدیر پایداری گروه هلدینگ سی ال پی[[100]](#footnote-100)، به منظور دریافت بهتر ریسک‌های بلندمدت، از جمله ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی؛ رویکردی را برای به‌روزرسانی فرآیندهای سالانه مدیریت ریسک سازمانی خود، هدایت کردند.

اولین قدم شناسایی روندها و ریسک‌ها جهانی موثر بر سی ال پی بود. گروه‌های مختلفی با هم همکاری کردند تا از تجربه گروه مدیریت ریسک در تجزیه و تحلیل مگاروندهای اقتصادی و تجربه گروه پایداری در تجزیه و تحلیل مگا روندهای زیست محیطی و اجتماعی بلندمدت، استفاده نمایند.

گروه ترکیبی شاخص‌هایی برای انتخاب منابع مناسب اطلاعاتی، مانند مشاوران و سازمان‎های جهانی توسعه دادند. با استفاده از این منابع، فهرست مگا‌ترندها را محدود به پنج دسته اصلی که بر صنعت و شرکت تأثیر می‌گذارند، نمودند.

در مرحله بعد، آنها این مگا ترندها و همچنین هرگونه «روندهای خرد» احتمالی در ذیل آنها را برای پیامدهای کلی بر صنعت و سی ال پی تجزیه و تحلیل کردند.

* **راهنمایی:** تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) را انجام دهید**.**

### تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

تجزیه و تحلیل سوات از یک ماتریس دو در دو (2\*2) برای تعریف نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی که یک سازمان با آن مواجه، استفاده می‌کند. سوات هم عوامل داخلی و هم خارجی را در نظر می گیرد، بنابراین معمولاً توسط سازمان‍‎ها به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود.

مؤسسه جهانی منابع[[101]](#footnote-101)، ابزار سوات ویژه پایداری توسعه داده است که بر شناخت SWOT از دیدگاه محیط، اجتماع و حکمرانی (یعنی تأثیرات، وابستگی‌ها و مگاترندهای مرتبط) تمرکز دارد. مثال نشان داده شده در جدول 2.5 مربوط به یک شرکت فرضی محصولات مصرفی است.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 2.5: مثالی از تجزیه و تحلیل SWOT‌ | | |
|  | مفید(سودمند) | مضر(زیان آور) |
| منشا داخلی | نقاط قوت  راه‌های غیرمنتظره‌ای که شرکت می‌تواند نقاط قوت خود را در چالش‌های محیطی، اجتماعی و حکمرانی اعمال کند چیست؟  مثلا: شرکت شروع به اندازه‌گیری مصرف آب و ترویج تلاشهایی برای کاهش مصرف آب می‏نماید | نقاط ضعف  آیا هیچ یک از همتایان شما نقاط ضعف‌های مشابهی را تجربه کردند یا با ریسک‎های مشابهی از چالش‌های محیطی، اجتماعی و حکمرانی مواجه شدند؟  مثال: شرکت بر مزیت رقابتی اصلی خود برای یک محصول واحد و پر مصرف آب متمرکز است |
| منشا خارجی | فرصتها  کجا شکاف رو به رشدی است که شرکت و دیگران می‌توانند راه حل‌های جدیدی برای چالش‌های محیط، اجتماع و حکمرانی خلق کنند؟  مثال: فناوری‌های جدید، میزان آب مورد نیاز تولید را کاهش می‌دهند | تهدیدات  چالش‌های محیطی، اجتماعی و حکمرانی که تهدیدات گسترده‌ای را برای ارزش آینده کسب و کار ایجاد می‌کنند، کجا هستند؟  مثال: برخی از مکان‌ها با کمبود آب و خشکسالی[[102]](#footnote-102) مواجه هستند. |
| سوالات برگفته از راهنمایSWOT مؤسسه جهانی منابع است. | | |

* **راهنمایی: نگاشت تاثیر و وابستگی همه انواع سرمایه را انجام دهید**

### نگاشت تاثیر و وابستگی

در چارچوب یکپارچه، تأثیرات و وابستگی‌ها برحسب موجودی و جریان سرمایه در مدل خلق ارزش، بیان شده است.

تأثیرات و وابستگی‌ها باید با استفاده از رویکرد چند سرمایه‌ای، همچنین مرتبط با سازمان، در نظر گرفته شوند.

پروتکل سرمایه طبیعی[[103]](#footnote-103) و سرمایه اجتماعی و انسانی[[104]](#footnote-104) راهنمایی‌هایی را به شرکت‌ها ارائه می‎نمایند تا از طریق مسیرهای تأثیر و وابستگی، پیچیدگی تأثیرات و وابستگی‌ها به سرمایه‎های طبیعی، اجتماعی و انسانی را کسب نمایند. مسیر تأثیر بیان می‌کند که در نتیجه فعالیت کسب و کار، چگونه یک محرک اثر خاص باعث تغییرات در سرمایه طبیعی (یا سایر سرمایه‌ها) می‌شود و چگونه این تغییرات بر سهامداران متفاوت تأثیر می‌گذارند. مسیر وابستگی چگونه وابستگی یک فعالیت خاص کسب وکار به مشخصه‎های خاص سرمایه طبیعی و/یا انسانی و اجتماعی (یا سایر سرمایه‌ها را نشان می‌دهد. جدول 2.6 مثالهایی از وابستگی و اثرات مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را ارائه می‌دهد.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 2.6 مثالهایی از تاثیرات و وابستگی‌ها | | | |
| جریان‌ها | کاربرد در سرمایه اجتماعی و طبیعی | | |
| تاثیرات | تأثیر منفی یا مثبت فعالیت کسب و کار بر سرمایه مالی، اجتماعی و روابط، انسانی و طبیعی.  برخی از مثال‌ها شامل مشارکت سازمان در آلودگی هوا، خلق شغل یا شرایط کار ایمن است. | | |
| وابستگی‌ها | منابعی (به عنوان مثال، انسانی، اجتماعی، طبیعی) که کسب و کارها برای ایجاد و حفظ ارزش به آن نیاز دارند. به عنوان مثال، یک شرکت به منابع آب شیرین در دسترس، سدها برای کنترل سیل یا کارمندان و تامین کنندگانی متکی است که از آیین نامه رفتاری سازمان پیروی می‌کنند. | | |
| مثال | | تاثیر یا وابستگی | خلق یا از دست دادن ارزش |
| شرکت‌های پوشاک از تولید کنندگان ثالث در کشورهای ارزان قیمت (مانند بنگلادش، چین و ویتنام) استفاده می‌کنند. | | پرسنلی که برای تولیدکنندگان پوشاک در بنگلادش کار می‌کنند، تحت تأثیر استاندارد ساختمان‎های اجاره‌ای یا متعلق به آن شرکت‌ها قرار می‌گیرند. | کارخانه رانا پلازا در بنگلادش به دلیل عدم رعایت استانداردهای ایمنی و بهداشتی، سقوط کرد. طرح حمایتی سازمان ملل برای حمایت از خانواده‎ها، کمتر از نصفی از غرامت مشخص شده برای خانوار را افزایش داد. شرکت‎های پوشاک برای بهبود شرایط کار در کارخانه‌ها به دلیل مخدوش شدن شهرت، اقدام کرده‎اند. |
| کوکاکولا، در سال 1993، یک کارخانه بطری سازی در منطقه کم آب هند افتتاح کرد. | | تولید نوشیدنی به میزان آب موجود در کشوری که فعالیت می‎کند، وابسته است. | حوضه آبخیز محلی نمی‌تواند نیازهای آب جامعه و فرآیند تولید کوکاکولا را تامین کند. مقامات محلی کارخانه کوکاکولا را تعطیل کردند. |
| شرکت معدنی فریپورت مک موران[[105]](#footnote-105)، در سال 2017، توسط اتحادیه‎اش متهم به اخراج نادرست کارگران در مرخصی خود شد. | | استخراج مس به نیروی کار پایدار بستگی دارد. سه هزار کارمند تمام وقت و یکهزار کارمند قراردادی که غایب بودند و "به صورت داوطلبانه استعفا داده بودند" تحت تأثیر قرار گرفتند. | رفتار با کارکنان منجر به از دست دادن اعتماد جامعه محلی و جهانی شد. سپس شرکت برای تهیه بیانیه شرکت و افتتاح مرکز بازگشت کارکنان به کار، زمان و هزینه‌ای را متحمل شد |
| بانک ولز فارگو بدون رضایت مشتریان خود، برای آنها حساب افتتاح کرد. | | وقتی شرکت میلیون‌ها حساب را بدون رضایت آنها افتتاح کرد، مشتریان تحت تأثیر قرار گرفتند که احتمالاً امتیازات اعتباری آنها در میان سایر نگرانی‌های متاثر می‎شود.  ولز فاگو از محدودیت‌های رشد، جریمه‌ها، تسویه حساب‌ها متاثر شد و شهرت آن نیز تحت تاثیر واقع شد. | این بانک 185 میلیون دلار جریمه به علاوه 5 میلیون دلار دیگر برای رفع مشکل مشتریان به اداره حمایت مالی مصرف کننده پرداخت کرد. این بانک 110 میلیون دلار را برای تسویه حساب، به مشتریان پرداخت کرد. |

* **راهنمایی:**یک ارزیابی اهمیت محیطی، اجتماعی و حکمرانی برای توصیف مسائل مهم محیط، اجتماع و حکمرانی انجام دهید.

### تقویت ارزیابی اهمیت محیطی، اجتماعی و حکمرانی سازمان

هر نهادی یا توجه به صنعت، اندازه سازمان، راهبرد انتخاب شده و اهداف کسب و کار، سهامداران و ... با مجموعه منحصر به فردی از مسائل میحطی، اجتماعی و حکمرانی مواجه است. سازمان‎ها اغلب از ارزیابی اهمیت (یا ارزیابی اهمیت محیطی، اجتماعی و حکمرانی) به منظور جمع‌آوری شناخت در مورد اهمیت نسبی موضوعات خاص محیطی، اجتماعی و حاکمیتی استفاده می‌کنند. متخصصان پایداری باید این نتایج را با متخصصان مدیریت ریسک به اشتراک بگذارند تا از شناخت جامعتر زمینه داخلی و خارجی کسب و کار پشتیبانی کنند.

در سال 2018، دبیلیو، بی سی اس دی، گزارش داد که 89 درصد از شرکت‎های عضو آن فاش کردند که آنها فرآیند ارزیابی اهمیت را برای شناسایی مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی مربوط به کسب‌وکار و منافع ذینفعان انجام می‌دهند. معمولاً این فرآیند شامل ترکیبی از محک رقیبان، تجزیه و تحلیل مگاترندها و تعامل با ذینفعان داخلی و خارجی است. جدول 2.7 مجموعه‌ای از چارچوب‎ها، راهنمایی‌ها و استانداردها را برای پشتیبانی از ارزیابی‎های اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی نشان می‌دهد.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 2.7: منابع برای اجرای ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی | |
| چارچوب‎، راهنمایی و استاندارد | شرح |
| آزمون اهمیت پنج قسمتی توانایی حسابداری | طراحی شده برای کمک به سازمان‎ها در شناسایی:   * چه موضوعاتی برای کسب و کار و ذینفعان آن بسیار مهم یا مرتبط است. * چه اطلاعاتی باید در گزارش‌های پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکت افشا یا گزارش شود. |
| نقشه راه سرس[[106]](#footnote-106) برای پایداری 2010 | منبعی برای کمک به شرکتها که خود را برای موفقیت در جهانی با چالش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی بی‌سابقه‌ای که اقتصاد و جوامع محلی را تهدید می‌کنند، مهندسی مجدد نمایند. برای هدایت شرکتها به سوی رهبری پایدار شرکتی طراحی شده است و در نهایت از انتقال سریع به سمت اقتصاد جهانی پایدارتر پشتیبانی می‌نماید. |
| ارزیابی اثرات زیست محیطی و اجتماعی | این ارزیابی‌ها، به صورت کاملا مستقل یا با یکدیگر، برای شناسایی و تعیین مقدار اثرات زیست محیطی و اجتماعی پروژه‌ها یا فعالیتهای کسب و کار طراحی شده‌اند. تاثیرات در مقایسه با خط مبنایی بوسیله شناسایی و ارزیابی محرک‌های -هم مستقل و هم مرتبط- تاثیرات اندازه‌گیری می‌شوند. |
| استانداردهای ابتکاری گزارشگری جهانی(GRI)[[107]](#footnote-107) | دستورالعمل‌های عمومی و خاص صنعت برای گزارش دهی طیف کاملی از اثرات اقتصادی و محیطی، اجتماعی و حکمرانی بر عملیات. |
| بررسی حقوق بشر[[108]](#footnote-108) | بررسی دقیق حقوق بشر توسط چارچوب گزارش اصول راهنمایی سازمان ملل توصیف شده است، «فرایند مدیریت ریسک مستمر برای شناسایی، پیشگیری، کاهش و توضیح چگونگی [تعیین] تأثیرات نامطلوب حقوق بشر است». این شامل چهار مرحله کلیدی است: ارزیابی تأثیرات واقعی و بالقوه حقوق بشر، ادغام و اقدام براساس یافته‌ها، ردیابی پاسخ‌ها و تبادل در مورد چگونه تاثیرات تعیین می‎شوند. |
| چارچوب یکپارچه گزارش یکپارچه | چارچوبی برای تهیه گزارش یکپارچه که به ارائه دهندگان سرمایه مالی توضیح می‌دهد که چگونه یک سازمان در طول زمان ارزش آفرینی می‎کند. فرآیندی برای شناسایی ریسک‌ها براساس زمینه‌های حقوقی، تجاری، اجتماعی، زیست‌محیطی و سیاسی که بر توانایی سازمان برای ارزش آفرینی در کوتاه، میان و بلندمدت تأثیر می‌گذارند، ارائه می‌نماید. |
| استانداردهای هیئت استانداردهای پایداری حسابداری[[109]](#footnote-109) | استانداردهای متمرکز بر سرمایه‌گذار بر روی مسائل مادی پیشنهادی براساس صنعت و دسته‌بندی: محیط زیست، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، مدل کسب‌وکار و نوآوری و رهبری و حاکمیت. آزمون پنج عاملی این استاندارد، سازمان را قادر می‌سازد تا به طور سیستماتیک هر موضوع را در نظر بگیرد و در مورد موضوعاتی که به طور منطقی شاید تأثیرات مهمی دارند، بینش‌هایی کسب نمایند. |

**مفهوم اهمیت**

تقریباً مانند اصطلاح محیط، اجتماع و حکمرانی، هیچ تعریف پذیرفته شده جهانی از مادیت/اهمیت وجود ندارد، اگرچه این اصطلاح به طور فراگیر استفاده می شود. در حوزه پرونده‌های[[110]](#footnote-110) مالی یا حقوقی آمریکا، اطلاعات در صورتی با اهمیت است که «احتمال زیادی وجود داشته باشد که افشای واقعیت حذف شده توسط سرمایه‌گذار معقول به‌عنوان تغییر قابل توجهی در «ترکیب کل» اطلاعات موجود در دسترس باشد. این تعریف توسط هیئت استانداردهای پایداری حسابداری، برای شناسایی موضوعات پایداری که به طور منطقی احتمالاً برای یک صنعت خاص مهم هستند، پذیرفته شده است[[111]](#footnote-111). هیئت استانداردهای پایداری حسابداری توصیه می‌کند که مدیریت شرکت این موضوعات "اساسی" را برای تعیین اینکه آیا استاندارد مربوطه هیئت استانداردهای پایداری حسابداری باید برای مطابقت با الزامات افشای قوانین اوراق بهادار فدرال[[112]](#footnote-112) استفاده شود.

در مقابل، برخی از متخصصان و سازمان‎های محیط، اجتماع و حکمرانی، سازمان‎ها را راهنمایی ‏می‌نمانید تا در تعریف اهمیت، دیدگاه‌های فراتر از آن‌چه که به سرمایه مالی مربوط می‌شود، لحاظ کنند. برای مثال، سازمان ابتکار گزارشگری جهانی«جنبه‌های اساسی مهم را به‌عنوان جنبه‌هایی که تأثیرات اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی مهم سازمان را منعکس می‌کند تعریف می‌کند. بنابراین، سازمان ابتکار گزارشگری جهانی اهمیت در نظر گرفتن موضوعاتی را که هنوز از نظر مالی با اهمیت نیستند، توصیه می‌نماید. به طور مشابه، شورای گزارشگری یکپارچه بین‌المللی یک موضوع را مهم/اساسی تعریف می‌کند: «اگر بتواند به طور اساسی بر توانایی سازمان در ارزش آفرینی کوتاه، میان‌ یا بلندمدت تأثیر بگذارد».

این تمایز برای کمک به تعامل به زبان مشترک مدیریت ریسک، پایداری و سایر دست‎اندرکاران هنگام استفاده از ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی سازمان برای شناخت مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی سازمان مهم است.

* **راهنمایی:** برای شناخت روندهای نوظهور محیط، اجتماع و حکمرانی با ذینفعان داخلی و خارجی تعامل نماید.

### مشارکت ذینفعان

ذینفعان متفاوت ممکن است برداشتهای مختلفی از ارزش و انتظارات متفاوتی از نقش‌ها و تعهدات[[113]](#footnote-113) سازمان داشته باشند. در پایداری، مفهوم مشارکت[[114]](#footnote-114) ذینفعان به فرآیندی که توسط سازمان برای درگیر کردن ذینفعان مرتبط به منظور دستیابی به نتایج مورد توافق، استفاده می‌شود، اشاره دارد. این فرآیند می‌تواند برای کمک به همه طرف‌ها جهت شناخت بهتر زمینه کسب‌وکار از جمله مسائل یا ریسک‎هایی که شاید توسط متخصصان مدیریت ریسک، متخصصان پایداری و کسب‌وکار نادیده گرفته شوند، استفاده شود. دیدگاه‌های بیرونی از رویدادها را ارائه می‌نماید و سازمان را قادر می‌سازد تا مفروضات را زیر سوال ببرند و به چالش بکشند.

مشارکت ذینفعان همچنین می‌تواند:

* دیدگاه‌هایی را در مورد موضوعات یا تأثیرات بسیار مهم ارائه دهند
* اهميت نسبي مسائل و تاثيرات را اطلاع رسانی نماید.
* داده، اطلاعات و تخصص در مورد یک موضوع یا روند خاص را ارائه نماید.
* اطلاع‌رسانی، اعتبارسنجی و افزودن اعتبار به فرآیند اولویت‌بندی و نتایج

بسیاری از سازمان‎های بزرگ، پیشنهادات ذینفعان را همچون عملیات روزانه جمع آوری می‏نمایند. متخصصان مدیریت ریسک می‌توانند بازخورد ذینفعان را به صورت دوره‌ای بررسی کنند و این اطلاعات را برای موارد زیر بکارگیرند:

* بررسی کنید که چگونه بازخورد ذینفعان مسائلی را برجسته می‌نماید که می‌تواند دستیابی به راهبرد و اهداف سازمان را تهدید نماید.
* ریسک‌های موجود را تصدیق و ریسک‌های جدید یا درحال ظهور را شناسایی نمایید.
* شناسایی مشارکت‌های دیگر ذینفعان که برای فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی مفید است از جمله مشارکت گروه‌های ذینفعی که از فعالیت‌های جاری حذف شده‌اند، یا مشارکت دادن دینفعان در گفتگو/بحث‌ها.

"ذینفعان به عنوان افراد، گروه‌هایی از افراد یا سازمان‎هایی که بر فعالیت‌ها، محصولات یا خدمات سازمان تأثیر می‌گذارند و/یا می‌توانند تأثیر بگذارند، تعریف شده است."

همواره سازمان‎ها گروه‌های ذینفع خود را تعریف می‌کنند. بهرحال، عموما شامل مشتریان، جوامع، تامین کنندگان، سهامداران، کارمندان، دولت، اتحادیه‌ها، سرمایه گذاران، رسانه‌ها و سازمان‎های غیرانتفاعی می‌شوند.

شرکت‎ها می‌توانند از استاندارد تعامل با ذینفعان[[115]](#footnote-115) سال 2015، برای ارزیابی، طراحی، پیاده‌سازی و برقراری رویکردی برای مشارکت ذینفعان استفاده کنند. مثال زیر راهی را ارائه می‌دهد که سازمان‎ها می‌توانند از فرآیندهای بازخورد موجود برای شناسایی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی استفاده کنند.

* **راهنمایی:**تجزیه و تحلیل را با استفاده از منابع خاص محیط، اجتماع و حکمرانی انجام دهید

### سایر منابع ویژه محیط، اجتماع و حکمرانی

متخصصان مدیریت ریسک و پایداری همچنین می‌توانند از انواع منابع خاص محیط، اجتماع و حکمرانی برای افزایش شناخت خود از تأثیرات و وابستگی‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی استفاده نمایند. به عنوان مثال، استفاده از پروتکل گازهای گلخانه‌ای می‌تواند به سازمان کمک کند تا تاثیر کربن خود را محاسبه کند و با انجام این کار، شناخت بهتری از مواجه با ریسک‎های مرتبط با آب و هوا داشته باشد. جدول 2.8 شامل فهرستی از ابزارها یا منابع منبع باز است که سازمان‎ها می‌توانند از آنها برای درک بهتر مسائل خاص محیط، اجتماع و حکمرانی در زمینه کسب و کار استفاده نمایند.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 2.8- ابزارها یا منابع خاص محیط، اجتماع و حکمرانی برای شناخت زمینه کسب و کار | |
| منابع | شرح |
| حکم آب مدیر عامل | هدف بسیج کسب‌وکارها برای پیشبرد رویه‎های مدیریت آب و بهداشت با تشکیل انجمن برای بحث‌های آب شرکت و دسترسی به منابع مدیریت آب است که حوزه‌هایی مانند عملیات، زمینه، راهبرد، مشارکت و ارتباطات را پوشش می‌دهد. |
| سی دی پی[[116]](#footnote-116) | پلت‌فرم جهانی افشا را اجرا می­کند که شرکت‌ها را قادر می‌ سازد تا اثرات زیست محیطی خود را اندازه‌گیری، مدیریت و گزارش نمایند. به شرکت‌هایی که پرسشنامه‌های CDP را به صورت سالانه تکمیل و ارسال می­نمایند، پلتفرم‎های خاص افشای را برای تأثیرات آب و هوا، آب و جنگل ارائه می‌دهد. |
| پایداری مبتنی بر زمینه | معیارها را برای کمک به شرکت‎ها جهت ارزیابی تأثیرات خود بر سرمایه‌های حیاتی در رابطه با آنچه که برای پایداری نیاز دارند، با لحاظ عواملی مانند نیازهای سهامداران، کفایت این سرمایه‌ها و استفاده رقابتی از این سرمایه‌ها، استفاده می‌کند. |
| پروژه های نهادینه سازی "راهی به سوی زمینه: زمینه سازی راهبرد و اهداف شما: یک راهنما" | شناختی از چگونگی ایجاد محدودیت‌های اجتماعی و زیست محیطی در فرآیندهای تعیین هدف و راهبرد شرکت و نیز کمک به درک چارچوب‌ها و ابزارهای مختلف طراحی شده برای کمک به این فرآیند را فراهم می‌کند. |
| اصول استوا | چارچوب مدیریت ریسکی که توسط مؤسسات مالی برای تعیین، ارزیابی و مدیریت ریسک زیست محیطی و اجتماعی در پروژه‌های توسعه، پذیرفته شده، ارائه می­نماید. اساساً در نظر گرفته شده است که حداقل استانداردی را برای بررسی و نظارت لازم برای حمایت از تصمیم­گیری مسئولانه در مورد ریسک ارائه کند. |
| پروتکل گازهای گلخانه‌‎‎ای | چارچوب و ابزار ارزیابی برای شرکت‎ها فراهم می‌کند که تاثیر کربن خود را بر حسب حوزه‌ها و انتشار گازهای گلخانه‌ای اندازه‌گیری نمایند. |
| محک کسب و کار متناسب با آینده[[117]](#footnote-117) | مجموعه‌ای از شاخص‎ها را جهت حمایت از شرکت‌ها در تعیین شکاف بین عملکرد فعلی و جایی که عملکرد آنها باید در رابطه با آستانه (ها) کلیدی باشد، ارائه می‎کند. |
| ارزیابی تاثیر حقوق بشر[[118]](#footnote-118) | رهنمودها، مثال‌های عملی، سطوح و مراحل ارزیابی تاثیر حقوق بشر را برای شناخت ریسک‎ها و فرصت‌های مبتنی بر حقوق بشر ارائه می‌کند. |
| تجزیه و تحلیل چرخه عمر | رویکردی را برای حمایت شناسایی مبتنی بر سیستم از تأثیرات اجتماعی-اکولوژیکی محصولات و فرآیندها عرضه می‏نماید. ارزیابی‌ها معمولاً تمام ورودی‌ها و خروجی‌ها را در طول چرخه عمر یک محصول (طراحی، استخراج مواد خام، تولید، استفاده و دور انداختن یا استفاده مجدد) در نظر می‌گیرند. |
| کارت امتیاز چند سرمایه‎ای | به دنبال حمایت از توسعه یک رویکرد زمینه‌ای برای گزارش‌دهی پایداری است که تأثیرات سازمان را بر سرمایه‌های حیاتی نسبت به هنجارها یا استانداردهای خاص سازمان اندازه‌گیری می‌کند برای آنچه که باید باشند تا پایدار باشند. |
| مثبت خالص | با هدف حمایت از شرکت‌ها در دستیابی به سود خالص با توجه به آستانه ناشی از فعالیت‎های کسب و کارشان |
| ابزار[[119]](#footnote-119) پروتکل سرمایه طبیعی و ابزار پروتکل سرمایه اجتماعی و انسانی | ابزارهای متنوعی از چارچوب‌ها تا رویکردهای اندازه‌گیری را برای کمک به شرکت‌ها در شناخت و سپس ارزیابی تأثیرات و وابستگی‌های سرمایه طبیعی و اجتماعی ارائه می‌کند. |
| مرزهای سیاره‌ای | نه فرآیند کاملاً مرتبط را شناسایی می‌کند که ثبات و انعطاف‌پذیری مرزهای سیستم اقتصادی زمین را تنظیم می‌کنند، و برای هر یک از این سیستم‌ها، تلاش می­کند تا مرزهایی را که در آن بقای انسان را تهدید می‎کند، کمی نماید (برای اطلاعات بیشتر، به پیوست چهار مراجعه کنید). |
| اتحاد برای مدیریت آب | استاندارد و چارچوب شناخته شده جهانی را ارائه می‌دهد که به مصرف کنندگان آب امکان می‌دهد تا مرزهای حوضه مناسب را به درستی انتخاب کنند و استفاده از آب و تأثیر آنها بر آب را در یک حوزه حوضه بشناسند. این استاندارد مصرف‌کنندگان را تشویق می‌کند تا همکاری خود را گسترش دهند و در افشای خویش شفاف‌تر باشند |
| دونات[[120]](#footnote-120) مرزهای سیاره‌ای و بنیادهای اجتماعی | همراه با چارچوب مرزهای سیاره‌ای، به معرفی نقشی که شرکت­ها در حفظ و تقویت تاب‌آوری اجتماعی ایفا می‌کنند یا برعکس، چگونه نقش اقدامات آنها در بی‌ثباتی اجتماعی در مناطقی که در آن فعالیت می‌کنند، کمک می‌کند (برای اطلاعات بیشتر، به پیوست چهار مراجعه کنید). |
| شاخص سیاره زنده | با هدف اندازه‌گیری وضعیت تنوع زیستی جهان و استفاده از روند جمعیت مهره‌دارانی[[121]](#footnote-121) که در زیستگاه‌های خشکی[[122]](#footnote-122)، آب شیرین[[123]](#footnote-123) و دریایی[[124]](#footnote-124) زندگی می‌کنند. پایگاه داده آن داده‌های سری زمانی را برای بیش از 18000 جمعیت نگهداری می­کند که برای تولید شاخص‌های وضعیت تنوع زیستی تجمیع شده‌اند. |
| کانال(قنات) موسسه جهانی منابع[[125]](#footnote-125) | به ترسیم ریسک‌ها و فرصت‌های آب در حال ظهور در سراسر جهان کمک می‌کند |

* **راهنمایی**: در طول فرآیند مدیریت ریسک، با راهبرد، اهداف و اشتهای ریسک سازمان همراستا باشید**.**

## همراستایی اهداف و راهبرد کسب و کار

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو بر اهمیت ترکیب محیط، اجتماع و حکمرانی با تنظیم راهبرد و اهداف برای ارائه بینشی به سازمان درباره سبد ریسک مرتبط با راهبرد و اهداف کسب و کار تاکید می‏کند. انجام این کار سازمان را هدایت می‏نماید و به تقویت راهبرد[[126]](#footnote-126) و فعالیت‌های ضروری برای اجرای آن کمک می‎کند.

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، راهبرد را به عنوان برنامه سازمان جهت دستیابی به ماموریت و چشم انداز خود و بکارگیری آن در ارزشهای اصلی خویش، تعریف می‎کند.

* **کاغذ و بسته‌بندی حرفه‌ای**: برای مثال تشریحی از همراستایی ریسک‌ها با اهداف و راهبرد کسب و کار به پیوست شماره 8 رجوع کنید.

برای مدیریت موثر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، شناخت برنامه‌های راهبردی و عملیاتی کسب و کار بسیار حیاتی است. متخصصان مدیریت ریسک و پایداری نباید تلاشی برای شناسایی، ارزیابی یا پاسخ به ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، مستقل از مسیر راهبردی سازمان، اهداف یا اشتهای ریسک کسب و کار، بنمایند.

برای مثال، ریسک فساد و رشوه[[127]](#footnote-127) که بر عملیات یک واحد یک کسب وکار تأثیر می‌گذارد، در مقایسه با سازمان‎های اروپایی،برای سازمانی با راهبرد رشد در بازارهای در حال ظهور، بسیار مرتبط خواهد بود.

## اشتهای ریسک:

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، اشتهای ریسک را به عنوان انواع و میزان ریسکی، که یک سازمان، در سطح هیئت مدیره، تمایل به پذیرش یا رد آن جهت دستیابی به ارزش دارد، تعریف می‌کند. تحمل/ تاب آوری[[128]](#footnote-128) به عنوان مرزهای تغییرات قابل قبول در عملکرد مربوط به تحقق اهداف کسب و کار، تعریف می‎شود. پس از تعریف، اشتهای ریسک و تاب آوری به مرزهای قابل قبول تصمیم گیری بدل می‎شوند. معمولاً هئیت مدیره و مدیریت با لحاظ راهبرد و زمینه کسب و کار، اشتهای ریسک را برای سازمانی تعیین می‏نمایند. زیرا این دو اغلب درهم تنیده هستند. جدول 2.9 رویکردی برای تعیین اشتهای ریسک را ارائه می‏نماید.

سازمان‎هایی با رویه‎های مدیریت ریسک سازمانی اثربخش، اشتهای ریسک را در تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرند. اگر سازمانی استراتژی رشد تهاجمی داشته باشد، ممکن است به طور کلی مایل به پذیرش ریسک بیشتری است. در مقابل، سازمانی در یک صنعت بالغ شاید به طور کلی ریسک گریز باشد اما مایل به پذیرش ریسک بیشتر در حوزه‌های استراتژیک خاص باشد.

|  |
| --- |
| جدول 2.9: مثالی از کاربرد اشتهای ریسک |
| رویکرد تعیین اشتهای ریسک |
| * اشتهای ریسک عبارت است از: * تعریف شده در سطح بالا (بالا به پایین) * بر مبنای ارزشهای اصلی و جاه طلبی راهبردی سازمان * ریشه در زمینه کسب و کار دارد. * اشتهای ریسک، انواع ریسک‌های (راهبردی، عملیاتی، مالی، تطبق) که سازمان برای دستیابی به جاه طلبی راهبردی خود باید آن‎ها را بپذیرد و یا اجتناب نماید، در نظر می‌گیرد. * سازمان به طور معمول مایل به پذیرش مقدار خالص کل ریسک است که می‌تواند به هر دسته از ریسک‌ها تخصیص یابد تا با استراتژی و ارزش­های اصلی سازمان همراستا شود. * ظرفیت ریسک حداکثر میزان ریسکی است که یک سازمان می‎تواند در تحقق راهبرد و اهداف کسب و کار بپذیرد. آن نقدینگی، روابط با سهامداران، توانمندیها و سایر عوامل را در نظر می‌گیرد. * ظرفیت ریسک مجموعه‎ای از مرزها را برای تعریف اشتها و تحمل ریسک ارائه می‎نماید. |

در نظر گرفتن اشتهای ریسک سازمان هنگام اولویت‌بندی ریسک‏ها و انتخاب پاسخ‌های ریسک، بسیار مهم است. از بکارگیری متفکرانه منابع پشتیبانی می‌کند و مانع توسعه اهدافی است که فراتر از اشتهای ریسک می‎باشند.

متخصصان مدیریت ریسک، شدت یک ریسک بالقوه را در برابر اشتهای ریسک‌پذیری خود مقایسه می‌کنند. اگر شدت آن در حد اشتهای آنها باشد، آنگاه معمولاً سازمان‎ها ریسک را می‌پذیرند یا دنبال می‌کنند. اگر شدت ریسک بیشتر از اشتهای آن باشد، از آن اجتناب می‏نمایند، آنرا کاهش یا به اشتراک می‎گذارند (به بخش ج فصل 3 مراجعه کنید).

متخصصان مدیریت ریسک و پایداری باید اشتهای ریسک را در طول فرآیند مدیریت ریسک سازمانی در نظر بگیرند. برخی از سوالات نمونه عبارتند از:

* چه ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی برای دستیابی به جاه طلبی‌های راهبردی ضروری و قابل قبول هستند؟
* سازمان باید از چه ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی اجتناب کند؟
* چه سطوحی از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی قابل قبول است؟
* چگونه سرمایه گذاری‌ها، عملیات و تعهدات جاری سازمان با اشتهای ریسک آن مقایسه می‌شود؟
* آیا اهداف عملکردی و انگیزشی با اشتهای ریسک سازمان همراستا هستند؟

**اشتهای ریسک در عمل**

اداره آبراه‌های ساحل طلایی[[129]](#footnote-129) بیانیه‌ای برای ریسک‌پذیری ایجاد کرده است که دسته‌های ریسک حیاتی (به عنوان مثال، استراتژیک، عملیات، محیط‌زیست، جامعه و انعطاف‌پذیری) را در فهرست ریسک خود پوشش می‌دهد. برخی از نمونه‌هایی از اظهارات اشتهای ریسک‌ اداره آبراه‌های ساحل طلایی در رابطه با ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی عبارتند از:

**محیط:**

* اشتهای ریسک بسیار کم برای فعالیت‌ها یا رویدادهایی که اثرات زیست محیطی قابل توجهی دارند.
* اشتهای ریسک بسیار بالا برای فعالیت‌هایی که منفعت خالص زیست محیطی دارند.

**انجمن**:

* اشتهای ریسک بسیار کم برای فعالیت‌هایی که ریسک ایمنی را برای افراد استفاده کننده آبراه‌ها، نمایش می‎دهند.
* اشتهای ریسک بسیار کم برای فعالیت‌هایی که ریسک‎های مرتبط با زمان اوج بازدیدکنندگان را تقویت می‌کند
* اشتهای ریسک بسیار کم برای فعالیت‎های غیرمجاز
* اشتهای ریسک بسیار کم برای رفتارهایی که ایمنی سایر استفاده کننندگان آبراه‌ها، محیط زیست، زیرساخت‌ها و دارایی‎ها را به ریسک می‌اندازد.

## ارزیابی راهبردهای جایگزین و تدوین اهداف کسب و کار

به عنوان بخشی از تعیین اهداف و راهبرد، معمولاً سازمان‎ها گزینه‎های راهبردی مختلفی را ارزیابی می‏نمایند. با این کار، آنها ریسک و فرصت‌های هرگزینه را ارزیابی می‌نمایند که ممکن است شامل موارد زیر باشد:

* **ارزیابی این احتمال اینکه راهبرد با ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های اصلی سازمان همراستا نباشد.** به عنوان مثال، یک شرکت داروسازی را در نظر بگیرید که در حال ارزیابی راهبرد افزایش چشمگیر قیمت داروهایی است که رقبا آن بازار را ترک کرده‎اند، این ممکن است با مأموریت سازمان در ارائه مراقبت‌های بهداشتی مقرون به صرفه به بیماران در تضاد باشد**.**
* **ارزیابی پیامدهای راهبرد انتخاب شده**. به عنوان مثال، در سال 1999، اسکانسکا[[130]](#footnote-130) (یک شرکت ساخت و ساز و مصالح سوئدی) یک شرکت آرژانتینی را خریداری کرد و در آمریکای جنوبی شروع به فعالیت کرد. این شرکت به زودی پیامدهای این اقدام که در اروپا و آمریکای شمالی، یک سیاست متداول اخلاقی کسب و کار در نظر گرفته می‎شد، در منطقه‌ای که اغلب با شیوه‌های استخدام غیر قانونی مشخص می‌شود، آموخت.
* **ارزیابی اینکه آیا اهداف بالقوه کسب و کار با توجه به اشتهای ریسک یا منابع در دسترس سازمان قابل تحقق هستند**؟ به عنوان مثال، قبل از تعیین هدف تهیه 100٪ مواد خام ارگانیک یا گواهی شده، شرکت باید در دسترس بودن محصول ارگانیک و ریسک‎های احتمالی در دسترسی بودن آنها را ارزیابی کند.
* **راهنمایی:**ریسک های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که بر راهبرد یا اهداف سازمان تأثیر می گذارد، در نظر بگیرید.

### ایجاد تغییرات در راهبرد

عموماً، سازمان‎ها جلسات دوره‌ای تدوین راهبرد را برای ترسیم راهبردهای کوتاه مدت و بلند مدت برگزار می‎نمایند. براساس چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، تغییر در راهبرد احتمالا تضمین خواهد شد اگر:

* سازمان تعیین کند که راهبرد جاری در ایجاد، حفظ یا تحقق ارزش شکست خورده است.
* تغییر در زمینه کسب و کار باعث می‌شود که سازمان بیش از حد به مرزهای ریسکی که مایل به پذیرش آن است نزدیک شود.
* منابع و توانمندی‎هایی مورد نیاز است که در دسترس (اختیار) سازمان نیست.
* تحولات در زمینه کسب و کار موجب می‌شود که سازمان دیگر انتظار منطقی برای دستیابی به راهبرد نداشته باشد.

در برخی موارد، تغییرات اساسی در زمینه داخلی یا خارجی کسب و کار می‏تواند موجب بازنگری سازمان در راهبرد یا اهداف کسب و کار خویش شود. برای مثال، در سال 2017، شرکت غذای فرانسوی دنون[[131]](#footnote-131) به تغییر ترجیحات مصرف‌کننده برای انتخاب‌های سالم‌تر با توسعه چشم‌انداز «یک سیاره، یک سلامت»[[132]](#footnote-132) با راهبرد متمرکز بر برندهایی که عادات غذایی و نوشیدنی سالم‌تر و پایدارتر را تشویق می‌کنند، پاسخ داد.

در سال 1994، بنیانگذار اینترفیس[[133]](#footnote-133) نیاز به اتخاذ یک موضع فعال‌تر در مورد رعایت محیط زیست را تشخیص داد، پس از آن شرکت را از یک کسب و کار فرش نفت فشرده[[134]](#footnote-134)، به تمرکز بر راهبردی که شامل پس گرفتن و بازیافت فرش استفاده شده، طراحی محصولات جدید از مواد بازیافتی، تولید منسوجات و چسب‎های غیر سمی[[135]](#footnote-135)، استفاده از طرح‎های طبیعی برای محصولات و تجربه خدمات کف پوش از طریق واسپاری (لیزینگ) به عنوان جایگزین فروش فرش، تغییر داد.

رویکردهای بیان شده در این فصل می‌تواند برای متخصصان مدیریت ریسک و پایداری به منظور شناخت ریسک‌ها و اثرات بالقوه مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی هنگام ارزیابی راهبردهای جایگزین یا تدوین اهداف مفید باشد. متخصصان همچنین ممکن است تأثیراتی را فراتر از تاثیرات فعالیت‎های خود در نظر بگیرند تا به کسب و کار خود در چارچوب سیستم‌های اجتماعی و محیطی که آنها را احاطه کرده‌است، نگاه کنند. راهنمای توسعه یافته توسط امبدینگ پروژکت[[136]](#footnote-136) سازمان‎ها را تشویق می‌کند تا هنگام تنظیم راهبرد و اهداف پایداری با استفاده از چهار مرحله تکراری، زمینه را در نظر بگیرند:

* شناخت مسائل کلیدی اجتماعی-اقتصادی و آستانه‌های مرتبط با آنها (سطحی که در آن تاب‌آوری تهدید می‌شود)
* شناخت نقاطی که شرکت بیشترین تأثیر را بر این آستانه‌ها دارد
* میزان تغییر مورد نیاز برای عمل در این آستانه‌ها را تعیین کنید.
* به اعمال تغییرات مورد نیاز متعهد شوید.

**بکارگیری زمینه برای اهداف و برنامه پایداری شرکت مارس**[[137]](#footnote-137)

شرکت مارس تأثیر کسب و کار خود بر محیط زیست و جامعه را در تصمیم‌گیری‌هایش در نظر می‌گیرد و همچنین تشخیص می‎دهد که این رویکرد ریسک عملیات و شهرت کمتری دارد. مارس با سهامداران کلیدی و چارچوب مرزهای سیاره‌ای برای اولویت‌بندی پنج موضوع اجتماعی-اکولوژیکی در کل زنجیره ارزش خود، کار کرد. مارس برای هر یک از این پنج حوزه تاثیرگذار گسترده، انتشار گازهای گلخانه ای، آب، کیفیت آب، دستمزدها و حقوق بشر، اهداف بلندمدت و نحوه برنامه‌ریزی برای ره‌گیری پیشرفت با استفاده از معیارهای معتبر علمی، به تفصیل بیان کرده است.

راهنمایی اضافی در مورد تعیین اهداف مبتنی بر زمینه مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در زیر بخش سوم فصل سه (3ج) ارائه شده است.

# فصل سوم:

# عملکرد برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

عملکرد بر روی رویه‏‎هایی متمرکز است که سازمان را برای تصمیم‌گیری در دنبال نمودن راهبرد و اهدافش حمایت می‌نماید. این فصل به مولفه‎ چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو در مورد عملکرد و پنج اصل مرتبط است:

1. **شناسایی ریسک**: سازمان ریسکی را شناسایی می‏نماید که بر عملکرد راهبرد و اهداف کسب و کار تاثیر بگذارد.
2. **ارزیابی شدت ریسک**: سازمان شدت ریسک را ارزیابی می‎نماید.
3. **اولویت‌بندی ریسک**: سازمانی ریسک‌ها را به عنوان مبنایی برای انتخاب پاسخ‎های ریسک، اولویت‎بندی می‎نماید.
4. **اجرای پاسخ‎های ریسک**: سازمان پاسخ‏های ریسک را شناسایی و انتخاب می‏نماید.
5. **توسعه دیدگاه پورتفلیو:** سازمان دیدگاه پورتفلیویی (سبد) از ریسک را توسعه و ارزیابی می‌کند.

این اصول حوزه‌هایی را پوشش می‌دهند که متخصصان پایداری اغلب به بیشترین راهنمایی نیاز دارند – کمی کردن موثر ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی به یک زبان مشترک و توسعه پاسخ‌های نوآورانه در مواجه با چالش‌هایی که توسط چشم انداز ریسک در حال تحول ارائه می‌شود[[138]](#footnote-138).

این فصل به سه زیر فصل (بخش فرعی) به شرح ذیل تقسیم می‎شوند:

3 الف) **شناسایی ریسک**: با استفاده از شناخت راهبرد و زمینه از فصل دوم، مدیریت ریسک‎ها یا رویدادهایی که بر عملکرد، اهداف و راهبرد کسب و کار تاثیر می‌گذارند، شناسایی می‌کند.(اصل 10 کوزو)

3 ب) **ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها**: برا هر ریسک یا رویدادی، مدیریت نتایج محتمل را بر اساس شناخت از راهبرد و زمینه کسب و کار شناسایی می‌کند تا به ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‎ها کمک نماید. (اصل 11 و 12 کوزو)

3 ج) **پیاده سازی پاسخ‎های ریسک:** براساس ارزیابی، مدیریت تعیین‎ می‎نماید که کدارم یک از رویدادها و نتایج برای مدیریت اولویت دارد و چگونه پاسخ دهد. (اصل 13 و 14 کوزو)

این فصل همچنین درباره نقش سوء گیری‎های سازمانی در شناسایی، اولویت‌بندی و پاسخ به ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی بحث خواهد کرد. (به زیر فصل 3 ب رجوع کنید)

## 3 الف) شناسایی ریسک

## مقدمه:

ریسک در تمامی فعالیت‌های کسب کار وجود دارد. آنها غالبا به دلیل تغییر در راهبرد، اهداف و زمینه کسب و کار یا اشتهای ریسک، مورد توجه قرار می‎گیرند. در فصل دوم، بیان شد که چگونه سازمان می‎تواند تغییرات، اثرات و وابستگی مربتط به محیط، اجتماع و حکمرانی را که ممکن است بر تحقق اهداف یا راهبرد کسب و کار تاثیر بگذارند، بهتر شناسایی نماید. مدیریت می‎تواند از نتایج این فعالیتها برای شناخت کاملتر از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی سازمان خود، استفاده کند.

این زیر فصل مرتبط با اصول چارچوب مدیریت ریسک سازمانی به شرح زیر می‎باشد:

1. **شناسایی ریسک**: سازمان ریسک‎هایی که بر عملکرد، اهداف و راهبرد کسب و کار تاثیر می‌گذارند، شناسایی می‌کند.

لازم است به یاد داشته باشد که همه مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی ریسک سطح سازمانی ندارند. مدیران باید محرک‎ها و روندهای خارجی را به ریسک‎های شناسایی شده تبدیل تفسیر نمایند و تاثیر و شدت آنها بر سازمان را ارزیابی نمایند.

اگرچه بسیاری از سازمان‎ها فرآیندهایی برای انجام این کار دارند، شناسایی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‌تواند چالش‌برانگیزتر باشند زیرا آنها غالباً:

* جدید یا نوظهور هستند و احتمالاً به طور غیرمنتظره توانایی سازمان را در دستیابی به راهبرد و اهداف کسب و کار خود تهدید می‎نمایند.
* برای کسب و کار به خوبی شناخته شده نیستند و شامل «قوهای سیاه» یا سایر رویدادهای پیش‌بینی نشده هستند که می‌توانند عملکرد کوتاه یا بلندمدت یا حتی بقای سازمان را به چالش بکشند.
* بلند مدت‌تر، فراتر از دوره زمانی که راهبرد تعیین شده یا ریسک‌ها به لحاظ تاریخی سنجیده شده‌اند، می‎باشند.
* کمی سازی و برقراری ارتباط درچارچوب زبان و اهداف کسب و کار دشوار است
* فراتر از محدوده یک سازمان هستند و بنابراین نیازمند پاسخ در سطح صنعتی یا دولت می‎باشند.

این بخش (زیر فصل) اقدامات زیر را برای کمک به متخصصان مدیریت ریسک و پایداری جهت شناسایی و تعریف ریسک‌های جدید و موجود مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی تشریح می‌کند:

* ریسک‌های موجود[[139]](#footnote-139) سازمان را بررسی نمایید تا مشخص گردد که کدام یک از ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی شناسایی شده‌اند یا نشده‌اند.
* مالکان ریسک محیط، اجتماع و حکمرانی و متخصصان پایداری را در فرآیند شناسایی ریسک برای استفاده از تخصص موضوعی[[140]](#footnote-140)، درگیر نمایید.
* برای شناخت ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، جلساتی را با هر دو متخصصان مدیریت ریسک و پایداری تشکیل دهید.
* ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را که ممکن است بر برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان تأثیر بگذارند، شناسایی نمایید.
* به صورت دقیق اثر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را بر سازمان تعریف نمایید.
* از تجزیه و تحلیل ریشه‎ای علت[[141]](#footnote-141) برای درک عوامل ریسک استفاده کنید.

## استفاده از ریسک‌های موجود

بر اساس چارچوب مدیریت ریسک کوزو، هدف شناسایی ریسک، تعیین ریسک‌هایی است که می‌توانند عملیات را مختل کنند، انتظارات معقول از دستیابی به راهبرد و اهداف کسب و کار را تحت تأثیر قرار دهند یا بر مجوز فعالیت سازمان (از جمله مسائل مربوط به شهرت) تأثیر بگذارند. شناسایی فرصت‌ها باید بخش مهمی از فرآیند شناسایی ریسک باشند. کوز فرصت‌ها را به عنوان اقدامات یا اقدامات بالقوه‌ای تعریف می‌کند که اهداف یا رویکردهایی را برای خلق، حفظ و تحقق ارزش ایجاد یا تغییر می‌دهند.

بسیاری از سازمان‎ها موجودی ریسکی نگهداری می‌کنند یا ریسک‌هایی که با آن مواجه شدند، فهرست و ثبت می‌کنند. این موجودی دسته بندی‌های مشترک و تعاریف استانداردی را ارائه می‌دهد که از طریق آن می‌توان ریسک‌ها را توصیف و مورد بحث قرار داد. موجودی ریسک ممکن است شامل توصیفی از تأثیر هر ریسک، اقدامات کاهشی اثر ریسک و مالک ریسک باشد.

زمانی که ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، با معیارهای ریسک سازمان مطابقت شدند، این ریسک‌ها باید در فهرست موجودی ریسک گنجانده شوند تا بتوان آنها را مدیریت و نظارت کرد. برای نمونه به موجودی ریسک جدول 3a.1 رجوع کنید.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 3a.1- نمونه موجودی ریسک | | | |
| راهبردی | عملیاتی | مالی | تطبیق |
| * چشم‌انداز و ارزش‌های اصلی * حاکمیت شرکتی * ساختار سازمانی * برنامه‌ریزی راهبردی * ارزشگذاری و قیمت گذاری * اکتساب و ادغام * روابط سرمایه‌گذار * رقابت * تغییر ترجیحات یا سبک زندگی مشتری * رشد طبقه متوسط * شهرنشینی/ جمعیت رو به رشد * بازارهای نوظهور | * تحقیق و توسعه * محصولات جدید * بازاریابی * بودجه‌بندی و پیش‌بینی * در دسترس بودن مواد خام * تامین کنندگان * مدیریت تولید * نظارت[[142]](#footnote-142) محصول * مدیریت موجودی * تعهد پرسنل * روابط کارگری * حقوق انسانی * سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات * امنیت سایبری * تداوم کسب و کار * پاندمی(همه گیری) * اثرات فیزیکی تغییرات آب و هوا | * نوسانات نرخ بهره * نوسانات ارز خارجی * مدیریت نقدینگی * ریسک اعتباری * سیاست‎های حسابداری * برآوردهای حسابداری * کنترل داخلی * استراتژی و برنامه‌ریزی مالیاتی | * تقلب * رشوه * تضاد منافع * مقررات محلی/ایالتی/کشوری * مقررات مالیاتی * مقررات تجارت * مدیریت و حفاظت IP * انتشار گازهای گلخانه‌ای * تصفیه آب * سلامت و امنیت |

**راهنمایی:** موجودی ریسک سازمان را بررسی کنید تا ریسک‎ها مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که شناسایی شده یا نشده‌‌اند مشخص شوند.

دسته بندی معمولی ریسک شامل راهبردی، عملیاتی، مالی و تطبیق است. برخی از سازمان‎ها ممکن است یک گروه مستقل برای ریسک‌های "پایداری" یا "شهرت" در نظر بگیرند. با این حال، معمولاً این ریسک‌ها می‌توانند در دسته‌های دیگر ریسک دسته‌بندی شوند (به عنوان مثال، ریسک‌های مرتبط با آب و هوا اغلب ماهیت عملیاتی یا مالی دارند). علاوه بر این، پیامدهای اعتباری (شهرتی) اغلب ناشی از نوع ریسک‌های دیگر هستند، نه یک ریسک به خودی خود (به عنوان مثال، آسیب به شهرت ناشی از یک آلودگی یا حادثه محیطی). علاوه بر این، بسیاری از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی کاملاً جدید نیستند، بلکه منبعی اضافی برای یک ریسک موجود می‎باشند یا تأثیر یا احتمال وقوع[[143]](#footnote-143) ریسک را تشدید می‌کنند. به عنوان مثال، اثرات تغییرات آب و هوایی اغلب ریسک نوسانات هزینه مواد خام را افزایش می دهد، که یک ریسک موجود برای بسیاری از سازمان‎ها است (جدول 3a.2 را ببینید).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| جدول 3a.2- مثالی از ریسک یا فرصت‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی | | | | |
| نوع | ریسک یا فرصت‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی | محیطی | اجتماعی | حکمرانی |
| راهبردی | تغییر ترجیحات مشتریان به سوی محصولاتی که با زنجیره تامین اخلاقی تولید می‌شوند |  | \* |  |
| افزایش علاقه سرمایه‌گذاران به مسائل محیطی،اجتماعی و حکمرانی که منجر به رأی نیابتی علیه شرکت در طیف وسیعی از موضوعات (مانند تنوع، جنگل زدایی و حقوق بشر) می‌شود. | \* | \* | \* |
| عملیاتی | افزایش هزینه مواد اولیه به دلیل الزامات عرفی جنگلداری پایدار | \* |  |  |
| کاهش هزینه مواد اولیه و ضایعات از طریق بهبود فرآیندهای تولیدی | \* |  |  |
| تغییر الگوهای آب و هوا و افزایش بلایای طبیعی، عملیات و تداوم کسب و کار را مختل می‌کند | \* |  |  |
| مالی | اثرات اعتباری و نگرانی‎های اجتماعی به دلیل راهبرد اجتناب از مالیات و عدم شفافیت مالیاتی |  | \* | \* |
| سرمایه‌گذاری در محتوای محلی برای ایجاد رشد پایدار و فراگیر از طریق تنوع اقتصادی و فرصت‌های شغلی |  | \* |  |
| افزایش مالیات به خاطر قانون مالیات کربن | \* |  |  |
| تطبیق | الزامات گزارش‌دهی پیشرفته برای انتشار گازهای گلخانه‌ای و مصرف انرژی | \* |  |  |
| افشای نادرست یا تقلبی انتشار گازهای گلخانه‌ای که منجر به جریمه و مجازات و از دست دادن اعتماد مصرف کننده می‌شود. | \* |  | \* |

در بسیاری از موارد، یک ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی بر چندین یا همه این دسته‌ها تأثیر می‌گذارد. برای مثال، ریسک مربوط به حقوق بشر عمدتاً عملیاتی هستند. با این حال، برخی از حوزه‌های قضایی الزامات تطبیقی مرتبط با حقوق بشر در زنجیره تامین دارند.

**شرکت استیت استریت[[144]](#footnote-144) ریسک‌ها نوظهور را شناسایی می‌کند.**

مشاوران جهانی استیت استریت[[145]](#footnote-145)، یکی از بزرگترین مدیران دارایی در جهان هستند. اخیراً عملکرد فروش آن ریسک و فرصت جدیدی را شناسایی کرده است: تنوع جنسیتی. مدیریت مگاروندهای مرتبط و مطالعات اولیه را شناسایی کرد که نشان می‌دهند شرکت‎هایی با نرخ مشارکت بالاتر زنان در سطوح مدیریت ارشد از بازده حقوق صاحبان سهام، کاهش نوسانات و مسائل کمتر مرتبط با حکمرانی سود می‌برند. این شرکت یک رویکرد سه جانبه را برای برخورد با این فرصت و ریسک اجرا کرد. کارمندان عملیاتی، رهبری و حاکمیت شرکتی کمپین دختر بی‌باک را کلید زدند (شروع کردند). برنامه نظارت[[146]](#footnote-146) دارایی را اصلاح و شاخص تنوع جنسیتی را راه‌اندازی کردند. کارمندان در عملیات، رهبری و حاکمیت شرکتی کمپین دختر بی باک را شروع کردند، برنامه مدیریت دارایی را اصلاح کردند و شاخص تنوع جنسیتی را راه اندازی کردند. شناسایی این ریسک و اجرای پاسخ به افزایش آگاهی از تأثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد شرکت، جذب مشتریانی که می‌خواهند تنوع جنسیتی را ارتقا دهند و ارزش بلندمدت سرمایه‌گذاری مشتریان را ارتقاء بخشد، کمک کرده است. شناسایی این ریسک و اجرای پاسخ به افزایش آگاهی از تاثیر تنوع جنسیتی بر عملکرد شرکت، جذب مشتریانی که خواهان ارتقاء تنوع جنسیتی بودند و ارتقاء ارزش بلند مدت سرمایه گذاری مشتریان، کمک کرده است.

* **راهنمایی:** مالکان ریسک محیطی، اجتماعی و حکمرانی و متخصصان پایداری را در فرآیند شناسایی ریسک برای استفاده از تخصص موضوعی، درگیر نمایید.

## رویکردهایی برای شناسایی ریسک‎ها

بسیاری از سازمان‎ها دارای فرآیند مدیریت ریسک سازمانی برای شناسایی ریسک‌هایی هستند که بر راهبرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند و آنها را در فهرست ریسک گنجانده‌اند. این فرآیند ممکن است شامل پرسشنامه‌‎ها، کارگاه‌ها و مصاحبه با مالکان ریسک و مدیران اجرایی برای تأیید ریسک‌های موجود یا شناخت ریسک‌های جدید یا نوظهور باشد.برای سازمان‎هایی با فرآیندهای مدیریت ریسک سازمانی پیشرفته، این فرآیند ممکن است شامل رویکردهای تحلیلی کمی و عمیق نیز باشد.

علاوه بر این، سازمان‎ها دارای فرآیندها و فعالیت‌های مستمری هستند که توسط کارکرد پایداری،کارکرد راهبردی شرکت یا مالکان ریسک انجام می‌شوند که می‌توانند از شناسایی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی پشتیبانی نمایند.

مثال‌ها عبارتند از:

* بازرسی داخلی و خارجی که یافته‌ها ممکن است مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی باشد (به عنوان مثال، بهداشت و ایمنی محیط، انتشار گازهای گلخانه‌ای، بازرسی‌های معتبر انجام شده توسط اشخاص ثالث)
* فعالیت‌های بررسی دقیق از ادغام، تملک و واگذاری
* فعالیت‌های بررسی دقیق از ارزیابی‎های بازار جدید و محصول جدید
* تجزیه و تحلیل محیط، اجتماع و حکمرانی اجرا شده برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه گذاری (به ویژه برای خدمات مالی و بخش‌های تولید)
* فعالیت‌های مدیریت پروژه (به ویژه برای ساخت و ساز، اطلاعات، فناوری و ارتباطات، خدمات حرفه‌ای)
* بررسی دقیق زنجیره تامین
* نظارت بر رسانه، استخراج داده از وب[[147]](#footnote-147)
* ردیابی داده‌ها و تجزیه و تحلیل رویدادها یا مسائلی که در گذشته با آن مواجه شده‌اند
* نظارت بر تغییرات قوانین و مقررات (ناظرین)
* تجزیه و تحلیل مگاترند
* تجزیه و تحلیل SWOT
* نگاشت تاثیر و وابستگی
* ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی
* مشارکت ذینفعان
* **راهنمایی:** برای شناخت ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، جلساتی را با متخصصان مدیریت ریسک و پایداری تشکیل دهید.

برخی از این فرآیندها به تفصیل در فصل 2 توضیح داده شده است. در مرحله شناسایی ریسک، سوال مهم این است که کدام یک از این مسائل تهدید یا فرصتی برای سازمان می‎باشد. این در شکل3a.1 نشان داده شده است.

|  |
| --- |
| شکل 3a.1 ارتباط زمینه و راهبرد کسب و کار با شناسایی ریسک |
| شناخت محیط خارجی و داخلی   * تجزیه و تحلیل مگاترند * تجزیه و تحلیل SWOT * نگاشت تاثیر و وابستگی * مشارکت ذینفعان * ارزیابی اهمیت * منابع مرتبط با محیط، اجتماع وحکمرانی   **شناسایی ریسک:** فرصتها و تهدیدات برای تحقق راهبرد و اهداف کسب و کار  **موجودی ریسک**  **فصل دوم: تدوین راهبرد و هدف گذاری برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را ملاحظه کنید.** |

کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا[[148]](#footnote-148)، که توسط هیئت پایداری مالی در دسامبر 2015 تشکیل شد، به شرکت‎ها توصیه می‌کند «فرایندهای مدیریت ریسک خود را برای شناسایی و ارزیابی ریسک‌های مرتبط با آب‌وهوایی توصیف کنند، از جمله اینکه «آیا آنها الزامات نظارتی موجود و در حال ظهور مربوط به تغییر آب و هوا را درنظر می‎گیرند.»

متخصصان مدیریت ریسک و پایداری می‌توانند خروجی‌‌های این فعالیت‌ها یا فرآیندها را با راهبرد و اهداف کسب و کار تطبیق دهند[[149]](#footnote-149) تا ریسک‌ها یا فرصت‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را شناسایی کنند. چند نمونه از این در جدول 3a.3 ارائه شده است.

* **کاغذ و بسته‌بندی حرفه‌ای:** برای مثالی گویا از شناسایی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که ممکن است بر یک راهبرد یا اهداف سازمان تأثیر بگذارد، به پیوست هشتم مراجعه کنید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3a.3: نمونه‌ای از همپوشانی چشم انداز، راهبرد برای شناسایی ریسک | | |
|  | همپوشانی راهبرد و اهداف کسب و کار | نمونه هایی از ریسکات یا فرصت‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی |
| تجزیه و تحلیل مگاترند | چگونه ممکن است ظهور یک ریسک یا مگاترند جهانی بر راهبرد و عملیات سازمان تأثیر بگذارد؟ | * تأثیر ریسک‎های جهانی شناسایی شده توسط بارومتر ریسک آلیانز 2018، را در نظر بگیرید: * تاثیر رویدادهای شدید آب و هوایی و بحران‌های آبی بر شرکت * تأثیر بلایای طبیعی بر توانایی زنجیره تأمین برای عملکرد کارآمد به منظور برآورده کردن انتظارات مشتریان |
| تجزیه و تحلیلSWOT | نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی چیست؟ | * در نظر بگیرید که چگونه سازمان می‌تواند از فناوری و نوآوری برای بهبود پایداری عرضه محصولات خود استفاده کند. * تأثیر یک حادثه ایمنی را در نظر بگیرید. |
| نگاشت تاثیر و وابستگی | تأثیرات و وابستگی‌های مربوط به مدل کسب و کار (ورودی‌ها، فعالیت‌های تجاری، خروجی‌ها، نتایج) چیست؟ | * تأثیرات و وابستگی‌های سازمان بر جوامع محلی را بررسی کنید. * وابستگی سازمان به منابع کمیاب را برای بسیاری از محصولات بسته‎بندی شده بررسی نمایید. * تأثیر سازمان بر ایمنی کارکنان و مشتریان خود را مطرح نمایید. |
| مشارکت ذینفعان | مشارکت دادن ذینفعان داخلی و خارجی می‌تواند به شناسایی ریسک‌هایی که به گروه وسیع‌تری از ذینفعان مربوط می­شود یا توسط مدیریت داخلی نادیده گرفته شده­اند، کمک کند. باید توجه داشت که:   * چه کسی اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد؟ * چرا آن برای ذینفعان مهم است؟ * چگونه آن بر راهبرد تأثیر می‎گذارد؟ | * سازمان‎های غیردولتی را فرض نمایید که به دلیل نگرانی‌های مرتبط با محیط، اجتماع حکمرانی، کمپین‌هایی علیه سازمانی راه‌اندازی کرده‌است. * تعامل با اتحادیه‎ها را با توجه به روابط کار بررسی کنید. * فکر کنید که چگونه از روابط با ذینفعان برای ایجاد حسن نیت و جلوتر ماندن از روندها و ترجیحات در حال ظهور بهره‎برداری نمایید. |
| ارزیابی محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی و اهمیت | مسائل مهم شناسایی شده از طریق ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانیِ شرکت یا سایر ابزارهای ارزیابی ریسک محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی باید برای تأثیر آنها بر کسب و کار در نظر گرفته شود. | * مسائل مهم شناسایی شده در ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانیِ را در نظر بگیرید (مانند تغییرات آب و هوایی، چرخه اقتصادی، حقوق بشر) و اینکه کدام یک از اینها ممکن است به ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانیِ تبدیل شوند. * مسائل برجسته حقوق بشر را که از طریق ارزیابی تأثیر حقوق بشر شناسایی شده‌اند، در نظر بگیرید * وضعیت انتشار گازهای گلخانه‌ای و نتایج قرار گرفتن سازمان در برابر تعهدات آینده کربن، را در نظر بگیرید |

این مسئولیت هر کارمندی است که ریسک را مدیریت کند. اگرچه اغلب توسط مدیریت ریسک سازمانی رهبری می‌شود، اما همه افراد در سازمان – اعم از مدیر پروژه، مدیر پایداری، تحلیلگر سرمایه‌گذاری یا مدیر تدارکات – مسئول شناسایی ریسک‌ها هستند.

## چارچوب بندی ریسک‌ها

هنگام شناسایی ریسک‌ها، بسیار مهم است که فراتر از فهرست کردن ریسک‎ها اقدام نمایند. ترجیحاً، ریسک‌ها باید از نظر تاثیر بر راهبرد و اهداف کسب و کار و همچنین شناخت ماهیت و علت اصلی ریسک، دسته‌بندی شوند.

راهنمایی: ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی که ممکن است بر راهبردها و برنامه‌های عملیاتی سازمان تاثیر بگذارند، شناسایی نمایید.

### شناخت تاثیر ریسک‎ها بر راهبرد کسب و کار

کوزو ریسک‌ها را به عنوان رویدادهای احتمالی که می‎توانند بر دستیابی به راهبرد و اهداف کسب و کار تأثیر بگذارند، تعریف می‌نماید. بنابراین، هر ریسک شناسایی شده، لازم است درنظرگرفته شود، تشریح گردد و در زمینه‌ای که بر راهبرد تاثیر خواهد گذاشت، قرار گیرد. ریسک‌های شناسایی شده به تاثیرات درتمامی سطوح سازمانی (از جمله سازمان، واحد کسب و کار، بخش یا سایر سطوح عملیاتی) ترجمه خواهد شد.

برخی از جنبه‌هایی که در هنگام شناسایی و تعریف ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی باید در نظر گرفته شود، عبارتند از:

* ماهیت ریسک چیست؟
* منبع ریسک چیست؟
* علت اصلی ریسک چیست؟
* چرا این مسائل به کسب و کار مرتبط چیست؟
* مورد کسب و کاری برای تعیین این ریسک چیست؟
* کدام تصمیمات کسب و کاری ممکن است تحت تأثیر این ریسک قرار گیرند؟
* چه چیزی با بررسی این ریسک بهبود یا ارتقاء می‎یابد؟

همه مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی شناسایی شده توسط ارزیابی اهمیت محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی یا تجزیه و تحلیل مگاترند سازمان نباید در فهرست(موجودی) ریسک ثبت شود. برای برخی از مسائل، ممکن است برای متخصصان پایداری مناسب باشد که نظارت و ارزیابی مستمری را انجام دهند که آیا این ریسک‎ها باید به سطح سازمانی ارتقا داده شوند و در آینده در موجودی ریسک ثبت شوند. صرف نظر از اینکه آیا ریسک در موجودی ریسک سازمانی ثبت شده است، پس از شناسایی ریسک، متخصصان مدیریت ریسک و پایداری می‌توانند فرآیندهای مدیریت ریسک سازمانی را که در این راهنما مشخص شده است، برای ارزیابی، اولویت‌بندی و پاسخ به ریسک به کار گیرند.

ریسک‌ها باید در هر سطحی از کسب‌وکار که در آن راهبرد وجود دارد، از جمله سازمان، واحد کسب و کار، سطح بازار/منطقه و محصول شناسایی شود.

* **راهنمایی:** تأثیر ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماعی و حکمرانی را بر سازمان به صورت دقیق تعریف نمایید.

### توصیف دقیق ریسک‌ها

هنگام شناسایی ریسک، متخصصان (افراد درگیر) باید به طور دقیق هر ریسک را توصیف کنند. توصیف ریسک باید بر خود ریسک متمرکز باشد، نه اینکه یک موضوع کلی محیطی، اجتماعی و حکمرانی (مثلاً تغییر آب و هوا)، علت اصلی (ریشه‌ای) ریسک، تأثیرات احتمالی ریسک یا تأثیر پاسخ به ریسک که به درستی اجرا نشده است،. مطابق با کوزو، شناسایی دقیق ریسک سازمان را قادر می‎سازد تا:

* طور مؤثرتری ریسک‌های موجود (موجودی ریسک) را مدیریت نمایند و ارتباط آنها با اهداف و راهبرد کسب و کار را بشناسند.
* با دقت بیشتری شدت یک ریسک را در چارچوب اهداف کسب و کار ارزیابی کنید
* تاثیرات و علل اصلی (ریشه‌ای) را شناسایی کنند وبنابراین مناسب‌ترین پاسخ‎ ریسک را انتخاب نمایند.
* وابستگی متقابل بین ریسک‌ها و اهداف کسب و کار را درک نمایند.
* کاهش "سوگیری چارچوب‌بندی" که می‌تواند هنگامی که یک ریسک به گونه‌ای دسته بندی شده که بر روی احتمال صعودی یا نزولی متمرکز شود، رخ دهد.
* ریسک‌ها را جمع­آوری کنید تا نمای پورتفولیو (سبد ریسک سازمان) شکل بگیرد.

کوز ساختار جملات زیر را برای بیان دقیق ریسک توصیه می‌کند:

* «امکان [توضیح وقوع یا شرایط احتمالی] و تأثیرات مرتبط بر [توضیح اهداف خاص کسب وکار تعیین شده توسط سازمان]»
* «ریسک [شرح طبقه‌بندی تعیین شده توسط سازمان] مربوط به [توضیح وقوع یا شرایط احتمالی] و [توضیح تأثیر مرتبط]»

برای راهنمایی ارزیابی و بیان تأثیر ریسک بر سازمان، به زیر فصل دوم، فصل سه مراجعه کنید. جدول 3a.4 نمونه‌هایی از تعاریف دقیق ریسک برای مسائل محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی، از جمله علت اصلی و تاثیر بر راهبرد، اهداف و عملکرد را ارائه می‌دهد.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 3a.4- نمونه‌ای از تعریف دقیق ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی | | | |
| تعریف دقیق ریسک | موضوعات محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی یا مگاترند | علت ریشه‎ای | تاثیر بر راهبرد، اهداف و عملکرد |
| احتمال اینکه خشکسالی بر عملکرد و درآمد محصول تأثیر بگذارد | کمبود آب | سازمان عمدتاً بر محصولات پرمصرف آب سرمایه‌گذاری کرده است و بنابراین در ماه‌های آوریل و می تحت تأثیر کمبود آب قرار خواهد گرفت | کمبود آب شاید بر قابلیت تولید محصولات کافی با قیمت مناسب برای دستیابی به اهداف درآمدی سازمان تأثیر می‎گذارد. |
| این احتمال وجود دارد که کاهش پایگاه مشتری بر فروش تأثیر بگذارد | تغییرات جمعیتی | پایگاه مشتریان سازمان در اروپا به دلیل رشد منفی جمعیت، پیری[[150]](#footnote-150) جمعیت و قوانین محدود کننده مهاجرت، رو به کاهش است. | کاهش تعداد مشتریان داخلی در اروپا می‌تواند درآمد و سودآوری را کاهش دهد. |
| احتمالاً مشارکت در فعالیت‌های خرابکارانه (فاسد) بر عملیات سازمان تأثیر می‎گذارد | مبارزه با فساد | سازمان در بازارهایی فعالیت می‎کند که فساد در آنها امری عادی است و فرآیندهایی برای ارزیابی دقیق ریسک‌ها وجود ندارد. | رشوه خواری ناقض قانون رویه‌های فساد خارجی ایالات متحده[[151]](#footnote-151)، قوانین ضد رشوه خواری بریتانیا[[152]](#footnote-152) و ارزش‌های اصلی سازمان است و شاید مانع از فعالیت در آن کشورها ‎شود |

راهنمایی: از تجزیه و تحلیل علت ریشه‌ای برای شناخت محرک‌ها ریسک استفاده نمایید.

### تجزیه و تحلیل علت ریشه‎ای

هر ریسک موجود در سازمان ناشی از یک علت اساسی است. تجزیه و تحلیل علت ریشه‌ای یک رویکرد مفید برای شناخت این محرک‌های ریسک سازمان است. این به تفکیک تغییرات مورد نیاز کمک می‌کند تا سازمان‎ها بتوانند مشکل را در منبع آن به جای علائم[[153]](#footnote-153) آن، حل نمایند.

همکاری برای تعیین علت اصلی، وسعت دانش، شناخت و تجربه را افزایش می‌دهد، که تجزیه و تحلیل را می‎تواند قوی‌تر نماید. سازمان‎ها باید مدیریت ارشد و پرسنل عملیات روزانه را برای پشتیبانی از این تجزیه و تحلیل، درگیر نمایند.

ابزارهایی برای شناخت علل ریشه‌ای شامل پنج چرایی[[154]](#footnote-154)، نمودارهای علت و معلولی، آزمون فرضیه و تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای است. مثال زیر نشان می‌دهد که چگونه سازمان می‎تواند تجزیه و تحلیل علت ریشه‌ای را در عمل انجام دهد.

**پنج چرا**

پرسیدن «چرا» کلید تجزیه و تحلیل مؤثر ریشه‌ای است. ابزار «پنج چرا» که با مشاهده یا مسئله شروع می‌شود، مدیران را راهنمایی می‌کند تا به «چرا» بپرسند تا زمانی که به علت اصلی برسند، ادامه دهند. مثلا:

مسئله: عملکرد ایمنی در یکی از تأسیسات به طور قابل توجهی بدتر از میانگین‌های سازمان است، که بیانگر ریسک بیشتری برای سازمان است مانع قابلیت دستیابی به هدف صفر حادثه می‎باشد.

چرا؟ سطح بالاتری از تخلفات اداره ایمنی و بهداشت شغلی (OHSA) در این تاسیسات نسبت به سایر مراکز وجود دارد.

چرا؟ کارگران این مرکز همیشه از تجهیزات حفاظت فردی مناسب (PPE) استفاده نمی‌کنند.

چرا؟ به کارگران این مرکز تجهیزات و آموزش مناسب PPE ارائه نمی‌شود.

چرا؟ هیچ برنامه عملیاتی ایمنی و بهداشت محیطی (EH&S) خاصی برای بهبود در این مرکز وجود ندارد.

چرا؟ این تاسیسات اخیراً توسط نهاد دیگری خریداری شده است، و فرآیندهای بررسی دقیق آن به اندازه کافی شکاف‌های (EH&S) موجود در آن سازمان را ارزیابی نکرده است.

## 3 ب). ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها

## مقدمه

مدیریت موثر ریسک مستلزم ایجاد تعادل پایدار بین ریسک‌ها، منافع و مخارج است. به همین دلیل، مدیریت برای حمایت از اولویت‌بندی و به حداکثر رساندن منافع راهبردی، مالی و عملیاتی سازمان، شدت ریسک‌ها را ارزیابی می‌نماید.

ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی می‌تواند چالش برانگیز باشد. طبیعتاً، پیامدهای مالی یا کسب و کاری ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی نمی‌تواند بلافاصله آشکار یا اندازه‌گیری شود. این چالش‌ها اغلب با دانش محدود سازمان از ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، گرایش به تمرکز بر ریسک‌های کوتاه‌مدت، بدون توجه کافی به ریسک‌هایی که شاید در طولانی‌مدت ایجاد شوند یا سختی تعیین کمیت ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی، تشدید می‌شوند. حتی زمانی که شدت یک ریسک مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را می‎توان اندازه گیری کرد، نتیجه ممکن است نامشخص باشد. در نهایت، ریسک ممکن است اولویت‌بندی مناسبی نداشته باشد صرفاً به دلیل سوگیری آگاهانه یا ناخودآگاه نسبت به ریسک‌هایی که شناخته شده یا بهتر ادراک شده‌اند.

این زیر فصل به اصول چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوز به شرح زیر می‌پردازد:

1. **ارزیابی شدت ریسک**: سازمان شدت ریسک را ارزیابی می‎نماید.
2. **ولویت‌بندی ریسک‌ها**: سازمان ریسک‎ها را برای انتخاب مبنایی جهت پاسخ به ریسک‌ها اولویت‌بندی می‌کند.

* اقدامات زیر به متخصصان مدیریت ریسک و پایداری اجازه می‎دهد تا میزان تاثیر ریسک‎های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را بر راهبرد، اهداف و مدل کسب و کار (مثلا، تأثیر آن بر راهبرد و اهداف کسب و کار) ارزیابی کنند:
* ادراک معیارهای کسب و کار برای اولویت‎بندی ریسک‌ها
* ادراک معیارهای مورد استفاده سازمان برای بیان ریسک (مثلا کمی یا کیفی)
* انتخاب رویکردهای مناسب ارزیابی برای اندازه‌گیری شدت ریسک
* داده‌ها، پارامترها و مفروضات را انتخاب و مستند نمایید.
* برای اولویت‌بندی ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماع و حکمرانی از تخصص موضوعی استفاده کنید.
* سوگیری سازمانی در برابر مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی را شناسایی و به چالش بکشید.

## ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها

ارزیابی موثر ریسک میزان تأثیر ریسک‌های شناسایی شده بر راهبرد و اهداف سازمان را بررسی می‎نماید. همانطور که در جدول 3b.1 خلاصه شده است، سازمان‎ها به این موارد دست می‎یابند:

* شناسایی اثرات یا تاثیراتی که شاید ریسک بر سازمان داشته باشد.
* انتخاب مناسب‌ترین رویکرد، داده‌ها و مفروضات برای ارزیابی (انتخاب‌های تحلیلی)

با این وجود، این‌ها از گفتگوی مؤثر برای اولویت‌بندی که شدت ریسک را نسبت به اهداف کسب و کار و اشتهای ریسک سازمانی در نظر می‌گیرد، حمایت می‌نمایند

این ملاحظات لزوماً متوالی نیستند و ممکن است نیازمند فرآیند تکراری باشند. معیارهای مناسب برای شدت ریسک برای همه انواع ریسک یکسان نیست و وابسته به داده‌ها یا اطلاعات در دسترس هستند. علاوه بر این، رویکرد ارزیابی انتخاب شده به معیارهای اولویت‌بندی ریسک سازمان بستگی دارد. هر یک از این ملاحظات با جزئیات بیشتری در ادامه مورد بحث واقع شده است. (برای مشاهده مراجع بخش مربوطه جدول3b.1 را ملاحظه کنید)

|  |  |
| --- | --- |
| جدول3b.1 – مروری بر ملاحظات ارزیابی شدت ریسک | |
| **ارزیابی شدت ریسک**  ارزیابی‎هایی برای بیان ریسک‌های مرتبط با توانمندی سازمان در دستیابی به اهداف و راهبرد خود انجام دهید. | |
| 1) اثرات و تاثیرات:  چگونه ریسکی بر توانایی سازمان در تحقق اهداف و راهبرد کسب و کار خود تاثیر می‎گذارد. | 2) انتخاب‌های تحلیلی:  رویه مناسب برای ارزیابی شدت ریسک چیست؟ |
| 1-1) ادراک اولویت‌بندی ریسک  از چه معیارهایی را سازمان برای اولویت‎بندی ریسک استفاده می‏نماید؟  آیا سازمان از ارزیابی قضاوتی یا روش‌های کمی امتیاز دهی استفاده می‎کند. | 2-1) رویکرد ارزیابی  کدام رویکرد ارزیابی برای اندازه‎گیری شدت ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی (از جمله: اطلاعات متخصص، پیش‌بینی و ارزشگذاری، تحلیل سناریو یا ابزارهای خاص محیط، اجتماع و حکمرانی) مناسب است؟  چه ابزارهای مازادی برای پشتیبانی از ارزیابی در دسترس دارید؟ |
| 1-2) شناخت معیارهایی برای شدت ریسک:  از چه معیارهایی برای بیان تاثیر بر اهداف و راهبرد کسب و کار (مثلا عایدی، درآمد، هزینه، دارایی‌ها و تخصیص سرمایه/سرمایه‌گذاری) استفاده شده است؟ چه معیارهایی برای اندازه‌گیری احتمال سرعت شروع و توالی آنها استفاده شده است؟ معیارها کیفی یا کمی هستند؟ | 2-2) فرضیات، پارامترها و داده‎ها  چه داده‎هایی مورد نیاز است؟ چه داده‏هایی در دسترس است؟ چه پارامترهای و فرضیاتی (از جمله زمان، دوره، دامنه و ...)، باید استفاده شوند؟ |
| 3) اولویت‌بندی ریسک  اولویت‎بندی ریسک براساس شدت، اهمیت اهداف کسب و کار و اشتهای ریسک سازمان | |
| برگرفته از کارگروه ویژه افشای مالی مرتبط با آب و هوا (ژوئن،2017). مکمل فنی: استفاده از تحلیل سناریو در افشای ریسک‎ها و فرصت‌های مرتبط با آب و هوا. | |

* **راهنمایی**: خروجی مورد نیاز ارزیابی ریسک را بشناسید (به عنوان مثال، تأثیر آن از منظر راهبرد و اهداف کسب و کار)
* **کاغذ و بسته بندی حرفه‌ای**

برای توصیف اثرات و تبعات یک ریسک، به مثال توضیح داده شده در پیوست هشتم رجوع نمایید.

### تاثیر و پیامد/تبعات

یک ریسک در صورتی مرتبط است که بتواند بر دستیابی به راهبرد سازمان یا اهداف کسب و کار تأثیر بگذارد. هنگامی که ریسکی شناسایی شد، شناخت تأثیرات و تبعات محتمل بر کسب و کار به مدیریت اجازه می‌دهد تا ریسک‌ها را اولویت‌بندی نماید و منابع را، در طول زمان، برای پاسخگویی و نظارت بر ریسک تخصیص دهد. برای دستیابی به این هدف، ریسک‌ها باید به زبان مشترکی که شدت ریسک را نشان می‎دهند، ترجمه شوند.

مطالعه موردی زیر نشان می‌دهد که چگونه اثر یک ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‌تواند با تبعات مالی در راهبرد سازمان و اهداف کسب و کار مرتبط گردد. از این نتایج می‎توان در اولویت‍بندی و تخصیص منابع استفاده کرد.

**تاثیر مالی زنجیره‌‎های تامین بدون جنگل زدایی بر تولید گوشت گاو برزیل**

برزیل بزرگترین صادرکننده گوشت گاو در جهان است، تقریبا 20 درصد از بازار جهانی را دارد. با این حال، تأثیر بر منابع طبیعی برزیل - و انتشار گازهای گلخانه‌ای جهانی - قابل توجه است. در حالی که تنها 1 درصد تولید گوشت گاو در برزیل، تاییدیه پایداری دارد، مرکز تجارت پایدار NYU Stern یک پروژه تحقیقاتی را برای ارزیابی مزایای مالی (به عنوان مثال، بهره‌وری و سودآوری) تغییر به سمت تولید گوشت گاو پایدار رهبری کرد. این تجزیه و تحلیل منافع همه بازیگران زنجیره ارزش صنعت - یعنی دامداران[[155]](#footnote-155)، کشتارگاه‌ها[[156]](#footnote-156) و خرده فروشان را ارزیابی کرد.

این پروژه به مزایای شیوه‌های پایدار و بدون جنگل‌زدایی در پنج حوزه می‌پردازد:

کاهش هزینه، افزایش درآمد، اجتناب از ریسک، مالی و ارزشگذاری و غیره. این تحقیق با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها و مصاحبه، منافع را مطابق با هر شاخص، براساس تقاضای بازار، هزینه‎های محتمل و جریمه‏، محاسبه کرده است.

نتایج برای تصمیم‌گیرندگان متقن است. با شواهدی مبنی بر اینکه شیوه‌های کشاورزی پایدار منجر به بهبود سودآوری در سراسر زنجیره ارزش میشود. بکارگیری[[157]](#footnote-157) شیوه­های کشاورزی پایدار بیشترین سود مالی را به همراه داشت، در حالی که پذیرش تعهدات بدون جنگل زدایی[[158]](#footnote-158) ریسک را کاهش داد. به ویژه، دامداران بیشترین سود را به عنوان درصدی از کل درآمد کسب کردند - بین 18 تا 34 میلیون دلار آمریکا (12٪ و 23٪ از درآمد) ارزش خالص فعلی در طی 10 سال.

راهنمایی: معیارهای سازمان برای اولویت‌بندی ریسک‌ها را بشناسید.



### معیارهای اولویت‎بندی ریسک

طیف وسیعی از معیارهای کمی و کیفی را برای برآورد شدت ریسک‌ها در هنگام مقایسه و اولویت‌بندی آنها می‌توان استفاده کرد. شدت ریسک معمولاً برحسب تأثیر و احتمال بیان می‌شود. با این حال، برخی از سازمان‎ها معیارهای شدت ریسک خود را (برای مثال با استفاده از سرعت و بازیابی) برای بهبود مدیریت ریسک ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی گسترش می‌دهند.

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، تأثیر را به عنوان "نتیجه یا اثر یک ریسک" تعریف می‌نماید و توضیح می‌دهد که ممکن است طیف وسیعی از اثرات محتمل مربوط به ریسکی وجود داشته باشد. علاوه بر این، این تأثیرات نسبت به راهبرد یا اهداف کسب وکار شاید مثبت یا منفی باشد. جدول3b.2 نمونه‌هایی از معیارهای استفاده شده برای ارزیابی تأثیر ریسک را ارائه می‌دهد.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول3b.2: نمونه‌هایی از معیارهای اولویت‌بندی تاثیر | |
| رتبه بندی ریسک | تعریف |
| مصیبت بار - فاجعه آمیز | زیان مالی: [ ]٪ از سود قبل از بهره، مالیات، استهلاک و استهلاک (EBITDA) یا تأثیر بیش از [ ]٪ بر قیمت سهم  پوشش منفی رسانه‌ای بین‌المللی برای بیش از شش ماه که موجب از دست دادن حداقل [ ]٪ درآمد می‌شود  گردش بیش از [ ]% پرسنل شرکت  پیگرد قانونی، جریمه و دعوی قضایی بیش از [ ]% هزینه‎ها  تهدید یا واقعاً از دست دادن [ ]% یا بیشتر مشتریان راهبردی |
| بالا | زیان مالی: [ ]٪ از سود قبل از استهلاک، بهره و مالیات یا قیمت سهام  آسیب به شهرت ناشی از پوشش رسانه‌ای که یک تا شش ماه استمرار دارد و منجر به از دست دادن [ ]٪ درآمد به صورت متناوب می‌شود.  نتایج حاصل از نظرسنجی کارکنان نشان می‌دهد که روحیه کارکنان بیش از [ ]% کمتر از سازمان‎های مشابه است  تهدید یا واقعاً از دست دادن [ ]٪ مشتریان راهبردی |
| متوسط | زیان مالی: [ ]٪ از سود قبل از استهلاک، بهره و مالیات یا قیمت سهم  آسیب به شهرت ناشی از پوشش رسانه‌ای که کمتر از یک ماه ادامه دارد و منجر به از دست دادن نامتناوب [ ]% درآمد می‌شود.  نتایج نظرسنجی کارکنان نشان می‌دهد که روحیه پرسنل [ ]% کمتر از سازمان‎های مشابه است  تهدید یا واقعاً از دست دادن [ ]٪ مشتریان راهبردی |
| کم | زیان مالی: [ ]٪ از سود قبل از استهلاک و مالیات یا قیمت سهم  صدمه به شهرت محلی توسط سازمان‎های مردم نهاد یا رسانه‌ها که موجب به از دست دادن کمتر از [ ]٪ درآمد می‌شود  بازخورد فردی از کارکنان در مورد روحیه پایین پرسنل  شکایات مشتریان، کمتر از [ ]٪ مشتریان راهبردی |
| توجه داشته باشید که درصدها صرفا برای بیان اهداف توضیحی می‎باشند، بنابراین مشخص نشده‌اند. | |

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، احتمال را به عنوان «احتمال وقوع یک رویداد معین» تعریف می‌کند. مدیریت برای تعیین احتمال، شاید پرسش‌های زیر را در نظر بگیرد:

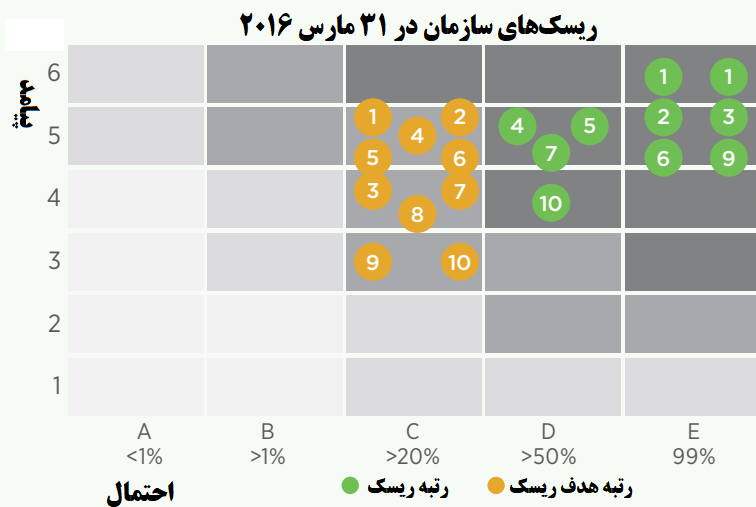
* احتمال وقوع ریسک چقدر است؟ این ممکن است کیفی (به عنوان مثال، کم، متوسط، زیاد)، کمی (به عنوان مثال، 20٪ احتمال در 5 سال آینده یا 50٪ در 50 سال آینده) یا فراوانی (مثلاً هر 12 ماه یک بار) باشد.
* ریسک با چه سرعتی به سمت تاثیر شناسایی شده پیش می‌رود (به عنوان مثال، سرعت را در نظر می‌گیرد)؟

جدول 3b.3 نمونه‌هایی از معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی احتمال وقوع ریسک را ارائه می‌دهد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول3b.3: نمونه‌هایی از معیارهای اولویت‌بندی احتمال | | |
| رتبه بندی ریسک | تعریف | | |
| بسیار زیاد | * یک بار در سال یا بیشتر | * بیش از [ ]% احتمال وقوع | |
| زیاد | * هر 1-3 سال یک بار رخ می‌دهد | * [ ]% احتمال وقوع | |
| متوسط | * هر 3-5 سال یک بار رخ می‌دهد | * [ ]% احتمال وقوع | |
| کم | * هر 5-10 سال یک بار رخ می‌دهد | * کمتر از [ ]% احتمال وقوع | |

همانطور که در مثال زیر نشان داده شده است، ریسک‌ها معمولاً در یک ماتریس ریسک یا نقشه حرارتی ارائه می‌شوند که تأثیر و احتمال ریسک‌های منفرد را نشان می‌دهند.

**اسکوم[[159]](#footnote-159): استفاده از نقشه حرارتی برای اولویت‌بندی ریسک‌ها**

****اسکوم، یک شرکت خدماتی مستقر در جمهوری آفریقای جنوبی، از یک نقشه حرارتی برای ترسیم اولویت‌بندی بحرانی‌ترین ریسک‌های خود با توجه به احتمال و پیامدها (تأثیر) استفاده می‌کند. ریسک‌های با اولویت بالای شرکت در گوشه سمت راست بالا قرار می‌گیرند و رتبه ذاتی ریسک را نشان می‌دهند. شرکت ریسک را در برابر رتبه ریسک هدف خود ارزیابی می‎کند - یا ریسک باقیمانده هدف که مدیریت برآن است پس از به کارگیری پاسخ‌های ریسک، آن را حفظ نماید.

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، بیان می‌کند که مدیریت به عنوان بخشی از فعالیت ارزیابی ریسک، ریسک ذاتی، ریسک باقیمانده هدف و ریسک باقیمانده واقعی را در نظر می‌گیرد. این ملاحظات از مدیریت در اولویت‎بندی ریسک‌ها و حتی بیشتر از آن، در شناخت اثربخشی پاسخ‌های ریسک، حمایت می‎نماید. به عنوان مثال، مدیریت شاید پاسخ‌های زاید ریسک[[160]](#footnote-160) را که موجب تغییر قابل‌اندازه‌گیری در شدت ریسک نمی‌شوند، شناسایی نماید.

هرچند تاثیر و احتمال معیارهای متداولی برای اولویت‌بندی ریسک هستند، اما در برخی موارد، تکیه صرف بر این ویژگی‌ها می‌تواند منجر به ارزیابی یا اولویت‌بندی با دقت کمتری می‌شود. در انعطاف‌پذیری: مجله استراتژی و ریسک، پی دبلیو سی، برخی از ویژگی‌های ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را بیان می‌کند که آنها را از ریسک‌های سنتی متفاوت می‎نماید و موجب ایجاد این چالش‌ها در ارزیابی می‌شود:

* ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی می‌توانند غیرقابل پیش‌بینی‌تر باشند و در یک بازه زمانی طولانی‌تر و اغلب نامشخص، آشکار شوند.
* ارزیابی ریسک اغلب بر اساس داده‌های تاریخی است. برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، به‌ویژه آن‌هایی که جدید یا در حال ظهور هستند، یافتن اولویت تاریخی برای برآورد تأثیر ریسک می‌تواند دشوار باشد.
* ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، کلان، چند وجهی و به هم پیوسته هستند و می‎توانند بر کسب و کار در ابعاد مختلف تأثیر بگذارند. این می‎تواند ارزیابی ریسک‌ مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را پیچیده‌تر کند.
* ریسک‌ها ممکن است خارج از کنترل سازمان باشند. پاسخ به یک ریسک شاید متکی به اقدامات طرف‌های دیگر باشد یا شاید نیازمند تلاش‌های هماهنگ است.

ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی نیز معمولاً تحت تأثیر سوگیری‌های سازمانی قرار می‌گیرند که هنگام ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها وجود دارد. به طور خاص، سوگیری سازمانی می‌تواند منجر به شکست در شناسایی طیف وسیعی از نتایجی شود که ممکن است ناشی از یک ریسک، یا اعتماد بیش از حد به دقت ارزیابی‌های ریسک و تقلیل ریسک، باشد.

همچنین تمایلی برای افراد وجود دارد که تخمین‌های ارزیابی ریسک را براساس شواهد قابل دسترس، علی‌رغم محدودیت‌های شناخته شده برون‌یابی داده‌های تاریخی اخیر به آینده‌ای نامشخص و متغیر، تثبیت کنند. این سوگیری اغلب با سوگیری تأیید شده، ترکیب می‌شود، به نحوی که افراد را به طرفداری از اطلاعاتی سوق می‌دهد که از یک موضع خاص حمایت می‌کنند و اطلاعاتی را که در تضاد با آن موضع هستند سرکوب می‌کنند. سوگیری تأییدی به‌ویژه می‌تواند در میان کسانی که موقعیت قوی در مورد علم تغییرات آب و هوا دارند رایج است (یا با تأیید یا زیر سؤال بردن علل و تأثیرات مورد انتظار). برای اطلاعات بیشتر به جدول 3b.13 مراجعه کنید.

برای غلبه بر این چالش‌ها، در نظر گرفتن معیارهای اضافی (فراتر از تأثیر و احتمال) می‌تواند مفید باشد که شناخت کاملتری از ماهیت و وسعتی که سازمان با آن مواجه است، ارائه می‏نماید. جدول 3b.4، فهرستی از معیارهای نمونه کوزو را ارائه می‎دهد که می‌تواند برای ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها و ارتباط با ریسک‌های محیط، اجتماعی و حکمرانی استفاده شوند.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3b.4-کاربرد معیارهای اولویت‌بندی برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی  (برگفته از چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو) | | |
| معیار/شاخص | شرح | ارتباط با ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی |
| تطبیق‌پذیری[[161]](#footnote-161) | توانمندی سازمان در پذیرش و پاسخ به ریسک‌ها | ریسک شاید چشمگیر و غیرقابل پیش‌بینی باشد. با این حال، یک سازمان می‌تواند مکانیسم‌های سازگاری را برای پاسخگویی یا جذب ریسک ایجاد کند. به عنوان مثال، در دهه 1980، شل سبد سهام خود را متنوع کرد و از برنامه‌ریزی سناریو برای آماده‌سازی و انطباق با نوسانات بالقوه قیمت نفت که عموماً غیرقابل پیش‌بینی تلقی می‌گردید، استفاده کرد. |
| پیچیدگی | دامنه و ماهیت یک ریسک برای موفقیت واحد تجاری | بسیاری از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، مرتبط با یکدیگر، جهانی، در سطح صنعت و دائماً در حال تغییر هستند. به عنوان مثال، شرکت‌های مراقبت‌های بهداشتی از رابطه پیچیده بین تغییرات آب و هوا و سلامت آگاه هستند. اثرات تغییر آب و هوا ممکن است منجر به اختلالات بالقوه در عملیات شوند، در حالی که منجر به اثرات سلامتی بر افراد می‌شوند (افزایش تقاضا برای خدمات مراقبت‌های بهداشتی). سی پی آ استرالیا، کی پی ام جی، و جی آر ای گزارش دادند که شرکت‌هایی که تجزیه و تحلیل مگاترند را در فرآیندهای ریسک گنجانده‌اند، تمایل به تمرکز بر روی یکی از مشخصه‌ها دارند و به «مگا نیروی پیچیده و سیستماتیکی که تأثیرات آن در کوتاه‌، میان و بلندمدت است» نمی‌پردازد. برای مثال، شرکت‎هایی که در معرض کمبود آب قرار دارند، به احتمال زیاد بر بهره‌وری فوری آب تمرکز می‌کنند تا بررسی ریسک‎های مرتبط با کمبود آب در آینده. به طور مشابه، شرکت‎هایی که به کمبود منابع و جنگل‌زدایی توجه دارند، مصرف کارآمد انرژی، آب و کاغذ و همچنین ابتکارات بازیافت را در نظر می‌گیرند، اما کمتر احتمال دارد که مسائل عمیق‌تر تغییر رویه‏های کاربری زمین و تأثیرات سیستمی بر طراحی اکوسیستم را بررسی نمایند. |
| سرعت یا سرعت شروع | سرعتی که ریسک بر یک سازمان تأثیر می‌گذارد | ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی اغلب در حال ظهور و پیش‌بینی نشده هستند تا زمانی که رویدادهای سریع منجر به عواقب شدید شود. تأثیرات تغییر اقلیم اغلب به صورت وقوع شدیدتر یا مکرر رویدادهای شناخته شده مانند خشکسالی و سیل ظاهر می‌شود و با مطالعه افق‌های زمانی طولانی‎تر نسبت به مدیریت ریسک معمولی به بهترین وجه قابل درک است. |
| ماندگاری/تداوم | چه مدت یک ریسک بر یک سازمان تأثیر می‌گذارد | شدت ریسک باید میزان تأثیری حاد و یکباره (مانند طوفان‌ها[[162]](#footnote-162)، طوفان‌های شدید[[163]](#footnote-163) یا زلزله‌ها) در مقابل یک مسئله مزمن[[164]](#footnote-164) را که باعث تأثیرات مداوم می‌شود (مثلاً دماهای بالاتر یا خشکسالی) در نظر بگیرد. |
| بهبود/بازیابی | ظرفیت سازمان برای برگشت به مدار (حد مورد پذیرش) | در نظر بگیرید اگر امروز ریسکی رخ دهد، کسب و کار با چه سرعتی می‏تواند بهبود یابد. برای برخی از مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی، اثرات غیر قابل برگشت هستند. به عنوان مثال، در بخش غذا، نوشیدنی و کشاورزی، اثرات تغییرات آب و هوایی احتمال تغییر شرایط و فصول رشد، افزایش آفات و بیماری‌ها و کاهش عملکرد محصول را دارد. بهبود/بازیابی از این اثرات مستلزم افزایش ظرفیت برای مدیریت و پاسخگویی به این ریسک‎ها دارد. |

ملاحظات اضافی را می‌توان در معیارهای ارزیابی جایگزین برای درک شدت ریسک یا با گنجاندن این ملاحظات در ارزیابی تأثیر و احتمال در طول اولویت‎بندی، بدست آورد. این ممکن است در سطح شرکت یا برای یک ریسک خاص انجام شود.

به عنوان مثال، در تصاویر 3b.1 و 3b.2، یک تهدید (ریسک ذاتی) بر حسب تاثیر و سرعت ریسک‌های فردی سازمان تعریف شده است، در حالی که آسیب‌پذیری (ریسک باقیمانده) از نظر سازگاری و بازیابی تعریف شده است. این رویکرد، معیارهای سنتی تأثیر و احتمال را جهت ارائه اطلاعات به نحوی توسعه می‌دهد که از تصمیم‌گیری پشتیبانی کنند.

|  |
| --- |
| تصویری از ماتریس‌های تهدید و آسیب­پذیری |
|  |
| * شکل 3b.1 تهدید و آسیب‌پذیری ریسک‌های مختلف (به عنوان مثال، مالی، انطباق، راهبردی و عملیاتی) را در سطوح بالا، خلاصه می‎نماید. * شکل 3b.2 تهدید و آسیب‌پذیری ریسک‌های مختلف را شرح می‎دهد. این تحلیل را می‌توان برای هر ریسکی در هر سطحی از سازمان بدون تکیه بر ارزیابی‌های کمی احتمال اعمال کرد. همچنین می‌توان از آن برای نشان دادن ارتباط بین ریسک‌های مرتبط استفاده کرد. به عنوان مثال، تغییرات آب و هوا ممکن است بر ریسک عملیاتی3 (آسیب به تاسیسات به دلیل آب و هوای خراب) و ریسک عملیاتی5 (اختلال در عملیات یا زنجیره تامین) اثر ترکیبی داشته باشد. |

برای مثال بیشتری از این موضوع، در سال 2008 یک شرکت حمل و نقل چندملیتی فرآیند ارزیابی ریسک خود را بازنگری نمود تا آسیب‌پذیری شرکت در برابر یک رویداد ریسک خاص را شناسایی نماید. این تغییر، آمادگی بیشتری برای ریسک و همچنین مزیت رقابتی و پیشنهاد فروش برای شرکت فراهم کرد.

**ارزیابی ریسک براساس آسیب‌پذیری: موردی از یک شرکت حمل و نقل چند ملیتی**

به دنبال تأثیرات بحران مالی 2008، یک شرکت حمل و نقل چند ملیتی متوجه شد که رویکرد «یک بار در سال» آن برای ارزیابی ریسک‌ها براساس تأثیر و احتمال دیگر برای هدف مناسب نیست. نه تنها در کاهش خسارات در طول بحران 2008 ناکام بود، بلکه توانایی سازگاری سریع با محیط در حال تغییر را برای شرکت فراهم نکرد.

این باعث شد تا شرکت رویکرد خود در ارزیابی ریسک را اصلاح نماید و تأثیر و آسیب‌پذیری را به عنوان راهی برای شناخت ریسک و انعطاف‌پذیری کلی شرکت در نظر بگیرد.

در سال 2008، ریسک بیماری فراگیر، دیگر به عنوان "قوی سیاه" در نظر گرفته نمی‌شد، بلکه یک ریسک اجتماعی بالقوه قابل توجه بود. گزارش ریسک‌های جهانی مجمع جهانی اقتصاد آن را به عنوان چهارمین ریسک جهانی از نظر تأثیر رتبه بندی کرده بود. تیم مدیریت ریسک این آسیب‌پذیری و احتمال یک رویداد برای فلج کردن شرکت را تشخیص داد. در پاسخ، تیم برنامه‌های تداوم کسب‌وکار را توسعه داد که شامل مسیرهای جایگزین و برنامه‌های عملیاتی برای ایجاد انعطاف‌پذیری در مواجهه با یک رویداد جهانی ریسک بود.

از آنجایی که این ریسک با ویروس اچ یک ان یک[[165]](#footnote-165) در سال 2009 محقق شد و مشتریان شروع به پرسیدن سوالات در مورد پاسخ شرکت کردند، تیم مدیریت ریسک آماده شده بود. مدیران ریسک به جلسات فروش دعوت شدند که در آن مشتریان شرکت را به دلیل توانایی آن در نشان دادن آمادگی و برنامه‌های عملیاتی جایگزین در صورت بروز بیماری‌های همه‌گیر یا سایر شوک‌‌های جهانی، بر رقبای خود انتخاب کردند.

* + **راهنمایی**:معیارهای مورد استفاده سازمان برای بیان ریسک (به عنوان مثال، کمی یا کیفی) را بشناسید.

### معیارهای شدت

شرکت با توجه به معیارها و رویکرد اولویت‎بندی خود، مجموعه‌ای از معیارهای شدت را برای ارزیابی، اولویت‌بندی و انتقال ریسک‎های مختلف انتخاب می‌نماید. این شاید شامل معیارهایی برای شناخت:

* تاثیر احتمالی ریسک
* احتمال وقوع ریسک
* جنبه‌های مرتبط به سایر معیارهای استفاده شده در فرآیند ارزیابی و اولویت‎بندی

سازمان‎ها هم احتمال و هم تاثیر کمی و کیفی ریسک را درنظر می‎گیرند. برخی از از سازمان‎ها ترجیح می‎دهند ریسک‎های کمی (حتی به واحد پولی بیان شود) شوند تا امکان مقایسه و اولویت‎بندی ریسک‌ها مختلف را فراهم نماید. در موارد دیگر، ارزیابی کیفی شاید کافی باشد- به ویژه زمانی که کمی سازی غیر قابل حصول است. متخصصان مدیریت ریسک و پایداری باید بدانند که چگونه سازمان ریسک را برای تعیین خروجی و سطح دقت مورد نیاز ارزیابی هر ریسک، بیان می‌کند، که می‌تواند به انتخاب روش اندازه‌گیری منطبق با زبان کسب و کار کمک کند. برخی از سوالاتی که در تعیین این مهم باید در نظر گرفت عبارتند از:

* ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های اصلی، راهبرد سازمان و اهداف کسب و کار چیست؟
* رویکردهای اولویت‌بندی ریسک و معیارهای مورد استفاده سازمان چیست (بخش 1.1 را ملاحظه نمایید)؟
* سازمان ترجیح می‌دهد از چه شاخص‌(هایی)[[166]](#footnote-166) برای اندازه­گیری و مقایسه ریسک‌ها استفاده نماید (مثلاً هزینه‌های سرمایه، هزینه‌های عملیاتی، درآمدها، اختلال در کسب و کار)؟
* چه رویکردهای ارزیابی برای کشف زودهنگام علائم و تشخیص الگو جهت اولویت‌بندی و پاسخ در دسترس هستند؟
* برای کدام یک از حوزه‌ها مقیاس‎های کیفی برای ارزیابی و اولویت‎بندی مناسب است در مقابل حوزه‎هایی که ارزیابی کمی مناسب‌تر می‎باشند؟
* سطح مناسبی از سختگیری برای اعمال یک ارزیابی چیست؟ آیا به اندازه کافی برای تصمیم‌گیری قابل اعتماد است؟
* چه زمانی مدل‌های کمی، سناریوها و سایر مقادیر خروجی ضروری و/یا امکان‌پذیر هستند؟

جدول 3b.5 نمونه ای از سلسله مراتب مورد استفاده برای اندازه‌گیری شدت ریسک (غیر جامع) را ارائه می‌دهد. اگرچه این شاید همواره مستند نشده است، اکثر سازمان‎ها ترجیح می‌دهند که ریسک‌ها را در سرتاسر کسب‌وکار اطلاع رسانی شوند – بر اساس فرهنگ سازمانی و معیارهای اولویت‌بندی ریسک (مورد بحث در بخش 1.1 این بخش فرعی). در این مثال، معیارهای پولی و کمی شیوی ترجیحی بیان شدت هستند و به دنبال آن سایر معیارهای کمی یا کیفی می‎باشند.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 3b.5 -مثالی از سلسله مراتب اندازه‎گیری شدت ریسک | |
| معیار | مثالی از معیارهای شدت ریسک |
| کمی  ( اثر پولی) | **درآمد:** تأثیر پیش‌بینی شده یا شناسایی شده بر درآمد یا مصارف  **مصارف:** تأثیر پیش‌بینی شده یا شناسایی شده بر مصارف یا هزینه‌ها  **سود قبل از بهره، مالیات و استهلاک**: تأثیر پیش‌بینی شده یا شناسایی شده بر آن  **دارایی‌ها و بدهی‌ها**: حذف، کاهش ارزش دارایی‌ها و اسقاط پیش از موعد دارایی‌های موجود  **سرمایه و تامین مالی**: تاثیر بر هزینه سرمایه یا دسترسی به سرمایه، زیان‌های عملیاتی  **قیمت سهم**: تاثیر (%) در قیمت سهم  **مشتری/ شهرت**: کاهش (٪) در اعتماد مشتری (همچنین ممکن است از طریق درآمد اندازه‌گیری شود)  **ایمنی**: زمان از دست رفته به دلیل آسیب‎ها  **پوشش رسانه‌های اجتماعی**: تعداد بینندگان ویدیوهای سازمان  **تداوم کسب و کار**: حداکثر قطعی مجاز  **انتشار گازهای گلخانه‌ای**: مجموع انتشار بر اساس نوع گازهای گلخانه‌ای (GHG). سختی کربن (GHG/USD میلیون دلار)  **انرژی/سوخت**: کل مصرف انرژی بر حسب مگاوات ساعت  **آب**: کل آب شیرین برداشت شده از مناطق دارای تنش آبی، برحسب متر مکعب  **کاربری زمین**: درصد تغییر در نوع پوشش زمین (به عنوان مثال، علفزار، جنگل، تحت کشت، مرتع، شهری)  **موقعیت مکانی**: تعداد مکان‌های که در منطقه سیل‌خیز واقع شده‌اند.  **سرمایه و تامین مالی**: افزایش یا کاهش توانایی جذب سرمایه  **شهرت**: نوع شکایات دریافتی از ذینفعان  **تعداد ورودی و خروجی /روحیه کارکنان**: نتایج نظرسنجی تعامل/سطح مشارکت |
| کمی  (بدون اثر پولی) |
| کیفی |

در صورت امکان، ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی باید در شاخص‌های ترجیحی سازمان ارزیابی و دسته‌بندی شوند. برای بسیاری از سازمان‎ها، به این معنی است که متخصصان مدیریت ریسک و پایداری یا مالکان ریسک در صورت امکان، باید شدت ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را از نظر درآمد، هزینه یا سود قبل از بهره، مالیات و استهلاک ارزیابی نمایند.

با این وجود، نیاز به ارزیابی‌های پولی می‌تواند چالش‌هایی را بروز نماید. تعاملات بسیاری از سازمان‎ها با مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی هنوز تأثیراتی که به راحتی قابل اندازه‌گیری باشد بر ارزش بازار یا قیمت محصولات، مواد یا جریان‌ وجوه نقد آنها نداشته است. برای برخی از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، این مهم را می‌توان با لحاظ مقیاس‌های غیر مالی به صورت غیر مستقیم در معیارهای اولویت‎بندی، مشخص نمود. برای مثال، برخی از سازمان‎ها ریسک‌هایی را که منجر به حوادث مهم ایمنی می‌شوند، بدون توجه به اینکه آیا می‌توان تأثیر مالی آن را کمی کنند یا نه، با اهمیت بالا اولویت‌بندی می‏نمایند.

برای سایر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، سازمان‎ها ممکن است نیاز به توسعه یا استفاده از ابزارها و توانمندی‎هایی جهت کمی‌سازی داشته باشند. پروتکل سرمایه طبیعی[[167]](#footnote-167) و پروتکل سرمایه انسانی و اجتماعی[[168]](#footnote-168) می‌توانند از این کمی‌سازی پشتیبانی نمایند. این پروتکل‌ها با هدف کمک به سازمان‎ها در شناسایی، اندازه‌گیری و ارزشگذاری تأثیرات و وابستگی‌ها به سرمایه طبیعی و اجتماعی (به ترتیب) از منظر هزینه‌ها و منافع کسب و کار و جامعه، طراحی شده‌است.

اگرچه هزینه‌ها و منافع سازمان باید تمرکز اصلی این تجزیه و تحلیل باشد، هزینه‌ها و منافع بیرونی برای جامعه نیز می‌تواند در ارزش بلندمدت سازمان نقش داشته باشد. مثال شرکت هواپیمایی جت‌بلو[[169]](#footnote-169) (در ادامه) را در نظر بگیرید. پس از شناسایی وابستگی به سرمایه طبیعی (یعنی سواحل بکر در مقاصد خود) در مدل کسب و کار خود، شرکت جت‎بلو رویکردی را برای کمی‌سازی ریسک و بازده مربوط به این وابستگی پذیرفت. این تأثیرات و وابستگی‌ها به دلیل افزایش انگیزه مشتریان، سازمان‎های غیردولتی و سایر ذینفعان برای شفاف‌سازی یا اقدام داوطلبانه کسب‌وکارها برای تشخیص این هزینه‌ها و مزایا، به طور فزاینده‌ای مرتبط می‎باشند.

**جت‌بلو: درآمد زیست محیطی- چیز ساحلی**

سفر تفریحی به کارائیب بخشی مهمی از مدل کسب و کار جت‎بلو است، سالانه 1.8 میلیون مشتری به 23 کشور منطقه سفر می‏نمایند تا از اقیانوس و سواحل تمیز و زیبا لذت ببرند. با این وجود، تخریب محیط زیست در مقیاس بزرگ، مدل کسب و کار را معرض ریسک قرار می‎دهد.

مشخص است که خطوط هوایی برای فعالیت و دستیابی به اهداف کسب و کار به منابع طبیعی نظیر سوخت جت وابسته هستند. کمتر بررسی شده و مشخصا کمتر کمی شده است که چگونه خطوط هوایی با تکیه بر مقاصد به خوبی محافظت شده و طبیعی، مشتریان را تشویق و گردشگران را هدایت به خرید بلیط می‏نمایند. اگر محیط طبیعی که گردشگران را به منطقه می‌کشاند از بین برود، خطوط هوایی و جوامع محلی جریان حیاتی درآمد را ازدست خواهند داد.

جت‎بلو تجزیه و تحلیلی را برای کمی سازی ریسک و نرخ بازگشت از جاذبه‌های طبیعی کارائیب انجام داد - به طور مؤثر، شناخت ریسک مرتبط است با وابستگی سرمایه طبیعی آن. نتایج حاکی از همبستگی مثبت بین کیفیت آب، سلامت حرا[[170]](#footnote-170)، اشغال محدود در خطوط ساحلی و درآمد به ازای هر مایل صندلی در دسترس[[171]](#footnote-171)، داشت.

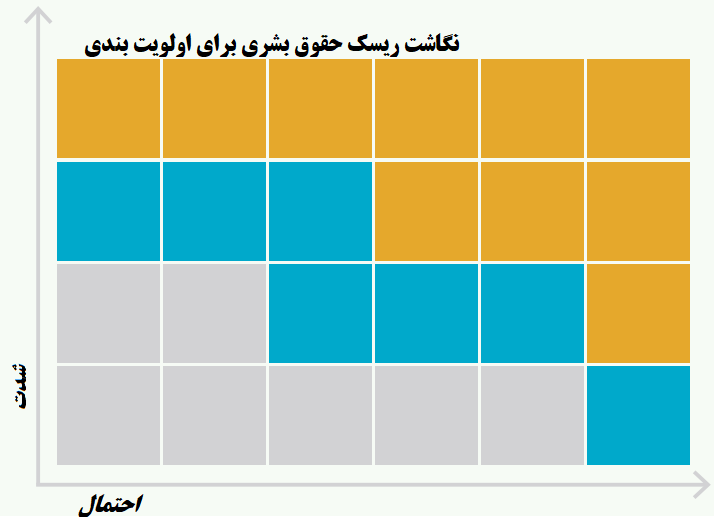
**مورد خاص تاثیرات کسب و کار بر حقوق بشر**

شرکت‌های مسئول تجزیه و تحلیل تاثیرات احتمالی خود بر حقوق انسانی ذینفعان خویش می‌باشند. فرآیند شناسایی، پیشگیری، کاهش و محاسبه اثرات احتمالی حقوق بشر به طور کلی توسط اصول راهنمای سازمان ملل در زمینه حقوق تجارت و بشر[[172]](#footnote-172)، سندی که به اتفاق آرا توسط شورای حقوق بشر در سال 2011 پس از مشورت دقیق با دولت‌ها، کسب و کار و جامعه مدنی تایید گردید، اطلاع رسانی شده است. این

اصول راهنمای سازمان ملل متحد[[173]](#footnote-173) محتوای مسئولیت شرکت برای احترام به حقوق بشر را مشخص می‎نماید- مسئولیتی که بدون توجه به توانایی یا تمایل دولت‌ها در انجام وظیفه خود برای محافظت از شهروندان در برابر تأثیرات حقوق بشر شرکت، وجود دارد. به عبارت دیگر، ذینفعان امروزی انتظار دارند که شرکت‌ها حسب ضرروت فراتر از قوانین داخلی، استانداردهای بین‌المللی حقوق بشر را رعایت نمایند.

فرآیند مدیریت تأثیرات حقوق بشر به عنوان «بررسی حقوق بشر»[[174]](#footnote-174) نامیده می‎شود. براساس اصول راهنمای سازمان ملل متحد، شرکت‌ها باید تعهد خود را برای احترام به حقوق بشر، انجام بررسی‌ حقوق بشر، گنجاندن نتایج بررسی‌های دقیق در کلیه عملیات خود و پیگیری نتایج، مراوده در مورد تلاش‌های خود و ایجاد مکانیسم‌های شکایت در سطح عملیاتی برای رفع اثر، توسعه و ابلاغ نمایند.

بهرحال، تفاوت‎های کلیدی در رویکرد ارزیابی ریسک در زمینه حقوق بشر وجود دارد.

1. در بررسی حقوق بشر(HRDD)، ریسک براساس احتمال و شدت ارزیابی می‌شود، اما دیدگاهی که شدت را ارزیابی کرده، متفاوت است. در فرآیندهای شناخته‎شد‎ه‎تر مدیریت ریسک، اغلب شدت ریسک به صورت کامل یا بخشی از دیدگاه ریسک برای سازمان، اعم از مالی، اعتباری یا غیر آن، ارزیابی می‌شود. با این حال، بررسی حقوق بشر(HRDD) ریسک را صرفا از منظر ذینفعان متاثر ارزیابی می‏نماید، یعنی از دیدگاه افرادی که ممکن است تحت تأثیرات نامطلوب قرار گیرند. این یک تمایز ظریف و در عین حال حیاتی است: سازمان ممکن است، برای مثال، ریسک اعتراض موفق گروه بومی خاص به جنبه‌های عملیات خود را بسیار کم و ریسک اعتباری یا سایر آسیب‌ها را غیر محتمل در نظر بگیرد. با این وجود، اگر آن گروه با تأثیرات حقوق بشری ناشی از عملیات مواجه شود، بررسی حقوق بشر(HRDD) ریسک را شدید ارزیابی می‌نماید.

شدت نیز اهمیتی کمی بیشتر از احتمال است، به طوری که رویدادهای بالقوه شدید با احتمال وقوع کم ممکن است همچنان برای مدیریت در اولویت قرار گیرند.

1. مشارکت ذینفعان در بررسی حقوق بشر(HRDD) بسیار مهم است و یافته‌های ارزیابی ریسک باید با ذینفعان تست شود. ارزیابی شدت ریسک از منظر ذینفعان بالقوه تحت تاثیر، برای سازمان دشوار است، مگر اینکه به صورت فعال با آنها را در شناخت آسیب‌پذیر‎ها و پتانسیل تاثیرپذیر از فعالیت‌های شرکت، مشارکت نماید.

منابع کلیدی ارائه دهنده راهنمایی بیشتر در باره ارزیابی ریسک در زمینه حقوق بشر در جدول بعدی آمده است.

|  |  |
| --- | --- |
| **منابعی برای ریسک مرتبط با حقوق بشر** | |
| منبع | شرح |
| اصول راهنمای سازمان ملل در کسب و کار و حقوق بشر[[175]](#footnote-175) | اصول مربوط به مسئولیت شرکت جهت احترام به حقوق بشر را بیان می‏نماید |
| چارچوب گزارش دهی اصول راهنمای سازمان ملل متحد شیفت و مزار[[176]](#footnote-176) | رهنمودهای پیاده سازی و تضمینی در مورد اصول راهنمای سازمان ملل در زمینه کسب و کار و حقوق بشر ارائه می‌دهد |
| راهنمای «ارزیابی» شیفت[[177]](#footnote-177) | راهنمایی در مورد اینکه چگونه عملیات شرکت و روابط کسب وکاری می‌تواند ریسک‎هایی را برای حقوق بشر ایجاد کنند، ارائه می‎نماید |
| تأثیرات حقوق بشر و کسب کار شیفت: شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‎های حقوق بشر | منعکس کننده یادگیری از یک کارگاه آموزشی با 12 شرکت هلندی همراه با ذینفعان متخصص، به میزبانی شورای حقوق اجتماعی و اقتصادی هلند، در مورد اینکه چگونه شرکت ها می توانند ریسک‎های حقوق بشر را شناسایی و اولویت‌بندی نمایند و یافته‌های خود را از طریق مشارکت ذینفعان آزمایش نمایند. |
| پیمان جهانی و حقوق بشر و کسب و کار ارنست اند یانگ (EY: شرکت ژاپنی به چالش برمی‌خیزد | شامل مثال‌هایی می‌شود و راهنمایی‌هایی برای بررسی دقیق حقوق بشر ارائه می‏نماید |
| استانداردهای عملکرد شرکت مالی بین‌المللی[[178]](#footnote-178) (وابسته به بانک جهانی) | تمرکز بر شناسایی پیوندهای مرتبط بین ملاحظات زیست محیطی و اجتماعی و حقوق بشر برای حمایت از بسیاری از حقوق بشر مهم، مانند حقوق کار، حقوق مردمان بومی و حق سلامت (از طریق محیط زیست پاک) |

**راهنمایی:** رویکردهای مناسب ارزیابی را برای اندازه‎گیری شدت ریسک انتخاب کنید.



### انتخاب‌های تحلیلی

در ارزیابی شدت ریسک از نظر زمینه و راهبرد کسب و کار، مدیریت مجموعه‌ای از انتخاب‎ها را برای تعیین رویکرد مناسب ارزیابی و انتخاب داده‎، پارامترها و مفروضات مورد نیاز ارزیابی ریسک ایجاد می‏نماید.



### رویکردهای ارزیابی

در این بخش چهار رویکرد را برجسته می‌نماید که می‎تواند برای اندازه‌گیری کیفی یا کمی شدت ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، همانطور که در جدول 3b.6 ذکر شده است، مورد استفاده قرار گیرد. این لیست کامل نیست. ابزارهای متنوع دیگری برای پشتیبانی از یک رویکرد مبتنی بر شواهد ارزیابی شدت ریسک وجود دارد، مانند تجزیه و تحلیل رقبا، ارزیابی سهامداران و محک شرکت‌های همانند و همچنین رویکردهای داده محور خاص که توسط فناوری و داده‌های بزرگ پشتیبانی می‌شوند.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3b.6-رویکردهای اندازه‌گیری | | |
| رویکرد | شرح | مزایا و معایب |
| ورودی تخصصی[[179]](#footnote-179) | ورودی تخصصی به یک روش پیش‌بینی اطلاق می‌گردد که مبتنی بر پنل خبرگان(مثلا رویکرد دلفی) یا مصاحبه و بحث با متخصصان موضوع است. | * تجزیه و تحلیل نسبتاً سریع و محدود * همیشه برای ریسک‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی موثر نیست، زمانی که کارشناسان مربوطه برای مشارکت در دسترس نیستند، * ممکن است برای ریسک‌های نوظهور مناسب باشد، جایی که داد‌ه‌ها کم هستند. * به معیارهایی غیر از «احتمال» و «تأثیر» مانند سرعت یا انعطاف‌پذیری اجازه می‌دهد در بحث ارزیابی ریسک گنجانده شوند. |
| پیش‌بینی و ارزشگذاری | پیش‌بینی و ارزشگذاری، براساس داده‌های گذشته و حال، تأثیر رویداد آینده را پیش‌بینی می­نمایند. ابزارهای سنتی مدیریت ریسک سازمانی مانند رگرسیون آماری و شبیه‌سازی مونت کارلو، و همچنین ابزارهایی که از کلان داده‌ و هوش مصنوعی استفاده می‌کنند، می‌توانند به کمی سازی ریسک‏های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی پشتیبانی نمایند. | * نیازمند مهارت‌های پیش‌بینی و داده‌ داخلی یا خارجی است. * نیازمند مقادیر زیادی داده و ابزارهای مدل سازی احتمالی است. |
| تجزیه و تحلیل سناریو | تحلیل سناریو مسیرهای قابل قبولی را برای توصیف وضعیت آینده توسعه می‌دهد. | * نیازمند پیش‌بینی و تحقیق در مورد نتایج آینده است. * شبیه‌سازی رویدادها یا اختلالات را فراهم می‎نماید |
| ابزارهای خاص محیط، اجتماع و حکمرانی | ابزارها و رویکردها ابزار پروتکل سرمایه طبیعی و ابزار پروتکل سرمایه اجتماعی و انسانی موجود است. | * از روش‌های ارزیابی مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی و جغرافیای خاص استفاده می‌کند * درجات مختلفی از کیفیت و بلوغ در میان ابزارهای وجود دارد. |

#### انتخاب ابزار ارزیابی مناسب

ابزار ارزیابی انتخاب شده باید وابسته به طیفی از عوامل -مانند رویکرد اولویت‌بندی سازمان، ترجیحات معیارهای شدت، افق زمانی ریسک و نوع ریسک مورد ارزیابی-باشد.

برای مثال، چنانچه ارزیابی پولی مناسب باشد، مالکان ریسک ممکن است از رویکردهای کسب درآمد[[180]](#footnote-180) استفاده نمایند (به عنوان مثال، ریسک‌های مرتبط با آب و هوا براساس تجزیه و تحلیل سناریو، مکانیسم‌های قیمت­گذاری داخلی). از سوی دیگر، مالکان ریسک ممکن است از ارزیابی‌های غیر پولی موجود و معتبر (برای مثال، انتشار گازهای گلخانه‌ای) یا معیارهای کیفی استفاده نمایند. جدول 3b.7 طیفی از رویکردهایی که سازمان‎ها برای ارزیابی شدت ریسک استفاده می‎نمایند، ارائه می‌دهد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3b.7 - نمونه‎ای از رویکردهایی اندازه‎گیری برای ارزیابی ریسک | | |
| مقیاس | ملاحظات | رویکردهای اندازه‎گیری |
| کمی  (اثر پولی) | * زمانی که اولویت‎بندی مستلزم سازگاری با سایر ارزیابی‌های شدت ریسک باشد، مفید است (برای مثال، ارزش مالی در معرض ریسک و اثرات محتمل کسب و کار مانند درآمد، فروش، بودجه احتیاطی، هزینه) * از تصمیم‌گیری برای هزینه-منفعت پشتیبانی می‌کند * مفروضات و محاسبات می‌توانند پیچیده باشند * مثال اثر پولی: حقوق پرداختی (اشتغال) | * شامل مدل‌های احتمالی و غیر احتمالی، درخت‌ تصمیم‌گیری، شبیه‌سازی‌های مونت کارلو، ارزش در معرض ریسک(VaR)، تست‌های استرس، شدت، فرکانس و مدت زمان |
| کمی  (بدون اثر پولی) | * هنگامی که زمان، منابع یا داده برای محاسبه اثر پولی در دسترس نیست، مفید است. * برای اندازه گیری پیشرفت در طول زمان مفید است. * ریسک‎های متفاوتی که قابل مقایسه نیستند (برای مثال، حجم آب در مقابل از دست دادن درآمد) * مثال اثر غیر پولی: تعداد مشاغل (اشتغال) |
| کیفی | * به حجم قابل توجهی از داده نیاز ندارد * دقت کمتر، احتمال سوگیری بیشتر * هنگامی که دیدگاه‌ها یا تأثیرات متفاوت بسیاری وجود دارد، مفید است. * برای ریسک‎های که بعد اخلاقی یا اخلاقی قوی دارند مفید است. * مثال تاثیر کیفی: در گروه‌های بالا، متوسط یا پایین (اشتغال)، بیان شده است | * پویش محیطی، مصاحبه‌ها، کارگاه‌ها، نظرسنجی‌ها، محک‌زنی، تجزیه و تحلیل SWOT، ارزیابی‌های ژئوپلیتیک، تجزیه و تحلیل علل ریشه‌ای و نظارت چند رسانه­ای |

نوع ریسک باید در هنگام انتخاب ابزار مناسب درنظر گرفته شود. جدول 3b.8 نشان می‌دهد که چگونه نوع ریسک می‌تواند انتخاب ابزار ارزیابی ریسک مناسب را هدایت نماید.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 3b.8 -انتخاب رویکرد مناسب ارزیابی ریسک | | | |
| تاثیر بر عملکرد | شرح ریسک | علت‌های احتمالی(ریسک) | رویکردهای ارزیابی |
| راهبردی | شکست در پیش‌بینی یا انطباق جهت خط مشی و مدل کسب‌وکار در محیطی که به سرعت در حال تغییر است | * محصولات /خدمات * ژئوپلیتیک * شهرنشینی/ رشد جمعیت * محیطی * اجتماعی یا ذینفعان | * پویش زیست محیطی * محک‌زنی نظیر * تجزیه و تحلیل رقبا * ارزیابی‌های ژئوپلیتیکی * ارزیابی ذینفعان |
| اعتباری/شهرت | تفاوت‌های غیرقابل قبول بین اینکه سازمان چگونه می‌خواهد و نیاز دارد که مشاهده شود و اینکه واقعاً چگونه دیده شده‌است. | * شهرت * پیامد شکست مدیریت سایر ریسک‎ها | * نظارت رسانه‌ها * مشارکت ذینفعان/نظرسنجی |
| عملیاتی | تفاوت‌های غیرقابل قبول بین عملکرد عملیاتی واقعی و مورد انتظار (مانند کیفیت محصول، روحیه، آموزش، اخلاق) | * مدیریت کارکنان * حقوق بشر * در دسترس بودن مواد خام | * تجزیه و تحلیل عوامل ریشه‎ای * ورودی خبره * ابزارهای خاص محیط، اجتماع و حکمرانی مانند ارزیابی یکپارچه خدمات اکوسیستم و هزینه-منفعت[[181]](#footnote-181). |
| تداوم کسب و کار | ناتوانی در جلوگیری، شناسایی یا تصحیح وقفه‌های کسب و کار در محدوده تعیین شده | * بلایای طبیعی (برای مثال، طوفان، سیل) * شکست تامین کننده * تروریسم | * حداکثر قطعی‌ مجاز * تجزیه و تحلیل مدل احتمالی * پیش‌بینی و ارزشگذاری (به عنوان مثال، شبیه سازی مونت کارلو) * تحلیل سناریو |

ابزار مناسب شاید به این بستگی داشته باشد که آیا ریسک احتمالاً تأثیر فوری بر سازمان دارد (مثلاً تلفات کارگران) یا که تأثیر غیرمستقیم طولانی مدت بر شرکت دارند (مثلاً انتشار گاز CO2).

#### محدودیت رویکردهای ارزیابی

همه ابزارهای ارزیابی ریسک نقاط قوت و ضعف متفاوتی دارند. به طور معمول، تأثیر و احتمال برای ارزیابی همه ریسک‎ها، صرف نظر از نوع آنها، استفاده شده است. شرکت جهانی بیمه اتکایی سوئیس آر اِی[[182]](#footnote-182)، بیان می‎کند که " پیش‌بینی‌ها در مورد احتمال زیان‌های چند علتی حقیقتاً به شناخت درست روابط علت و معلولی یا به تاریخچه دقیق زیان بستگی دارد و ریسک‎های آینده هیچ یک از این دو را ندارند". تحلیل‎های احتمالی ذهنی به ناچار سوءگیرانه هستند و ممکن است منجر به تخمین بیش از حد- یا کمتر فرصت یا پیشنهاد شود. جدول 3b.7 را ملاحظه کنید.

به این ترتیب، همه برآوردها در معرض برخی عدم قطعیت‌های اساسی هستند. اگرچه این امر غیر قابل اجتناب است، مهم این است که بدانید عدم قطعیت در کجا رخ می‌دهد و محدودیت‌ها را مستند کنید. برای مثال، ارزیابی انتشار گازهای گلخانه‌ای به دلیل عوامل انتشار انتخاب شده، یا برون‌یابی مجموعه داده‌ها (اگر داده‎ها برای برخی از امکانات موجود نیست). این مفروضات کلیدی باید مستند شوند تا بتوان آنها را در فرآیند اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری لحاظ نمود.

#### ورودی تخصصی

ورودی خبره، تجربه و دانش متخصصان موضوع (اعم از داخل یا خارج سازمان) را در ارزیابی یا اولویت‎بندی یک ریسک خاص یا مجموعه‌ای از ریسک‌ها بکار ‌می‌گیرد. ورودی متخصص همچنین می‌تواند از شناسایی ریسک‌ها یا ارائه شناخت بیشتر درباره علل ریشه‌ای، تأثیرات یا وابستگی‌های متقابل پشتیبانی کند. نتایج ممکن است به عنوان یک ارزیابی مستقل یا به عنوان ورودی جهت تجزیه و تحلیل کمی بیشتر برای اولویت‎بندی ریسک استفاده شود.

ورودی خبره به خصوص می‌تواند برای ریسک‎هایی که داده‌های محدود یا مدل‌های ثابتی دارند، مفید باشد که اغلب مصداق ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و سایر ریسک‎ها نوظهور است. فقدان اطلاعات یا ابزار به معنای امکان نادیده گرفتن ریسک‌ها توسط سازمان نیست. به خصوص اگر در ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی رتبه بالایی داشته باشد. برای این ریسک‎ها، سازمان‌ها می‌توانند منابع موضوعی را از طریق مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها یا کارگاه‎ آموزشی جهت کسب سناریوها و تخمینی از منظر تاثیر، احتمال یا سایر معیارها، بکار گیرند. این نتایج اغلب به عنوان نقاط داده در ابزارهای کمی سازی مانند تجزیه و تحلیل سناریو یا شبیه سازی مونت کارلو، به شرح زیر، استفاده می‌شود.

رویکرد دلفی به گروهی از متخصصان (داخلی و/یا خارجی) متکی است که با چندین دور پرسشنامه یا استعلام رتبه‌بندی ریسک پاسخ می‌دهند، تأثیر مورد انتظار و احتمال ریسک منحصربفرد را ارزیابی می‌نمایند یا گروهی از ریسک‌ها را اولویت‎بندی می‌کنند. دلفی همچنین شاید برای شناسایی ریسک مناسب باشد.

**نمونه ای از بکارگیری رویکرد دلفی برای ریسک‎های مرتبط با آب و هوا**

رویکرد دلفی را می‌توان با گروهی از منابع موضوعی آب و هوایی برای توسعه منحنی‌های توزیع تأثیرات آب و هوایی بر سبدی از امکانات، استفاده کرد. گروه می‌تواند با مجموعه‌ای از سوالات ارائه شده باشد که ممکن است شامل موارد زیر باشد:

* دامنه افزایش سطح دریا، در20 سال آینده، در مناطق عملیاتی ما (حداقل، حداکثر و نقاط میانی) چقدر است؟
* محدوده توزیع پیش‌بینی شده طوفان‌های بزرگ در مناطق عملیاتی ما چقدر است؟
* محدوده تغییرات دمایی پیش‌بینی شده در مناطق عملیاتی ما چقدر است؟

این اطلاعات می‌تواند پشتیبانی برای ترکیب بسیاری از منابع اطلاعات در یک نمای خلاصه شده (مقطر) فراهم کند. نتایج این کارگاه می‌تواند از مدل‌سازی مونت کارلو با ارائه منحنی‌های توزیع که اساس مدل را شکل می‌دهند، پشتیبانی نمایند.

از این رو، بحث با تیم عملیاتی می‌تواند به شناخت شرکت از پیامدهای ناشی از تأثیرات بر تأسیسات کمک نماید. کند - برای مثال، اینکه آیا این تأثیرات موجب وقفه در کسب و کار، آسیب و سیل یا تغییر در قیمت بیمه می‌شود. نتایج مبنایی برای اولویت‎بندی مناسب ریسک فراهم می‌نماید‎.

بسیاری از سازمان‎ها نیز از رویکرد دلفی برای اولویت‌بندی ریسک‌های کلی استفاده می‌نمایند که اغلب از روش نظرسنجی، رأی‌گیری و/یا میانگین استفاده می‌کنند (برای توضیحات بیشتر به بخش 3 مراجعه کنید).

#### پیش‌بینی و ارزشگذاری

پیش‌بینی و ارزشگذاری می‌تواند ابزار اندازه‌گیری مؤثری برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، با استفاده از داده‌های تاریخی سازمان یا همتایان آن برای برآورد تأثیر احتمالی ریسک بر درآمد، هزینه‌ها یا سود باشد. سازمان‎ها می‌توانند تأثیر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را از نظر مالی با سایر ریسک‌های سطح سازمانی در حین اولویت‌بندی مقایسه نمایند.

کیفیت پیش‌بینی‌ها عمدتاً ناشی از قابلیت اطمینان داده‌ها و مفروضات است. برای مثال، شبیه‌سازی مونت کارلو (که ورودی‌های محتمل را برای پیش‌بینی‌ها فراهم می‌نماید) به مقادیر زیادی داده و مفروضات قابل اعتماد توسعه‌یافته توسط گروهی از متخصصان نیاز دارد (مانند مواردی که در رویکرد دلفی، در بالا، توضیح داده شد) تا طیفی از احتمالات را تولید نماید. اگرچه داده مربوط به رویداد ریسک منحصربفردی دقت کمتری است، همچنان می‌تواند به ارزیابی ریسک پولی کمک کند. به عنوان مثال، ایجاد ارزیابی براساس هزینه یک فراخوان، دقت کمتری از متوسط فراخوان صنعت در ده سال گذشته دارد.

**کمی سازی تاثیر تعارضات جامعه در بخش استخراج**

کمی سازی ریسک‌ها و تاثیرات حقوق بشر مخصوصاً می‎تواند دشوار باشد. یک مطالعه دانشکده هاروارد کندی، شیفت و دانشگاه کوئینزلند در سال 2014، نشان داد که اکثر شرکت‌ها به اندازه کافی هزینه تعارض با جوامع محلی را شناسایی، ادراک و یا تجمیع نمی‌نمایند، که می‌تواند شامل اختلافات قراردادی، از دست دادن بهره‌وری و توقف عملیات باشد. برآوردها حاکی از آن است که به دلیل مخالفت جوامع محلی، یک پروژه 3 تا 5 میلیارد دلاری، 20 میلیون دلار در هفته از تاخیر در تولید، متحمل ضرر خواهد شد.

این ارزیابی مورد کسب و کاری متقنی جهت توسعه برنامه‌های حقوق بشر و مشارکت سهامداران برای کاهش این ریسک فراهم می‌‎نماید.

داده‌، پارامترها و مفروضات می‌توانند براساس تجربه تاریخی سازمان (مانند هزینه یا درآمد تامین‌کننده) یا جانشین یا تجربه برون‌یابی (مانند تأثیر درآمد و هزینه تجربه شده توسط رقیب به دلیل فراخوان محصول) باشد. این مثال‌ها به شناسایی ارزش مورد بحث برای انتخاب ریسک‌ها کمک می‌کنند. برای برخی از نمونه‌های محیط، اجتماع و حکمرانی که می‌توانند جهت پشتیبانی از این ارزیابی‌ها استفاده شوند، به پیوست VI مراجعه کنید.

ارزشگذاری همچنین می‌تواند با استفاده از روش‌هایی که نیازمند مجموعه داده‌های و دانش موضوعی گسترده‎تری است،انجام شود. چند نمونه از رویکردهای ارزشیابی متداول در جدول 3b.9 نشان داده شده است در حالی که روش‌های دیگر در پروتکل سرمایه و پروتکل سرمایه اجتماعی و انسانی گنجانده شده است.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 3b.9 -نمونه‌هایی از رویکردهای ارزیابی محیط، اجتماع و حکمرانی | |
| منابع | مثال‌ها |
| هزینه‌های تخفیف – هزینه‌های مربوط به محدودیت، پیشگیری یا جبران اثرات (بیشتر برای اثرات زیست محیطی استفاده می‌شود) | شرکت تروکاست(TruCost) "هزینه اجتماعی کربن" را با تبدیل به ارزش پولی خسارات ناشی از افزایش تدریجی انتشار گازهای گلخانه‌ای در یک سال معین تخمین می‌زند. |
| ارزشگذاری مشروط - رویکرد مبتنی بر نظرسنجی برای ارزشگذاری منابع غیر بازاری | رویکرد ارزشگذاری مشروط برای برآورد تمایل مصرف کننده به پرداخت پیامدهای ایمنی سلامت مواد غذایی استفاده شد. تخمین زده است که سالانه حدود یک میلیون مورد بیماری ناشی از غذا در بریتانیا وجود دارد که منجر به 20 هزار نفر بستری در بیمارستان و مرگ 500 نفر می‌شود. بیشتر این بیماری‌ها ناشی از پاتوژن‌های میکروبی مانند ویروس‌ها و باکتری‌ها است. هدف از این کار برآورد این هزینه بود، برای مثال، تمایل به پرداخت برای جلوگیری از درد، غم و اندوه و رنج ناشی از بیماری و/یا مرگ ناشی از پاتوژن‌های میکروبیولوژیکی، آلاینده‌های شیمیایی و رادیولوژیکی و مواد حساسیت‌زا. |
| قیمت‌گذاری برمبنای ارزش – برآورد براساس بهترین جایگزین دردسترس | «قیمت‌گذاری برمبنای ارزش روشی برای تعیین قیمت است که به وسیله آن شرکتی ارزش متمایز محصول خود را برای یک بخش مشتری خاص در مقایسه با رقیب خود محاسبه می‌کند و تلاش می‌کند تا به دست آورد.» به عنوان مثال، شرکت می‌تواند بر یک بخش خاصی متمرکز شود - مانند خریداران دستمال کاغذی تولید شده از کاغذ بازیافتی. سپس این شرکت باید قیمت این محصول را با بهترین جایگزین در دسترس، به عنوان مثال، دستمال کاغذی که به صورت شیمیایی سفید یا روشن‎تر نشده است، مقایسه ‌کند. این شرکت باید تمایز کننده‌های محصول (به عنوان مثال، بازیافتی و قابل کمپوست) را تعیین نماید و ارزش دلاری این تمایزها را برآورد نماید (به عنوان مثال 0.75 دلار به ازای هر رول دستمال کاغذی). |
| انتقال ارزش (منافع)- روش برآورد انتقال اطلاعات از مکان یا زمینه دیگری به محل مورد نظر | یک رویکرد انتقال منافع برای برآورد مزایای بالقوه حفاظت و احیای تالاب‌ها در میشیگان استفاده شد. محققان مقادیر پیشنهادی در مطالعه اوهایو را برای ساکنان ساحلی میشیگان به کار بردند. این محققین را قادر می‌سازد تا ارزش پولی تالاب‌های میشیگان را تعیین کنند. |

ارزیابی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، ذاتاً نامشخص است، که ممکن است سازمان‎ها را به اجتناب از کمی‌سازی پولی سوق دهد. این ابزارهای پیش‌بینی، مدیریت را قادر می‌سازد تا بهترین ارزیابی ریسک خود را بر اساس اطلاعاتی که در اختیار دارد، توسعه دهد و در عین حال در مورد محدودیت‌ها شفاف باشد. تجربیات خوب وجود دارد، و باید از آنها استفاده کرد. مثال‌های زیر نحوه استفاده از طیف وسیعی از داده‌های داخلی و خارجی را برای توسعه ارزیابی ریسک پولی نشان می‌دهند.

**شرکت فناوری: ایمنی محصول و هزینه‎های فراخوانی**

یک شرکت فناوری شدت بالقوه ریسک ایمنی محصول را که منجر به فراخوانی محصول می‌شود، ارزیابی کرد. این شرکت از داده‌های فراخوان باتری لیتیوم‎یونی کامپیوتر شرکت دل/سونی در سال 2006 استفاده کرد که در آن شرکت 400 میلیون دلار برای 4.1 میلیون باتری فراخوان شده، پرداخت کرد. شرکت این را مقایسه منطقی در نظر گرفت، زیرا همان نوع از باتری را تولید می‎نماید و فرایند تولید مشابهی دارد.

با استفاده از میانگین قابل مقایسه داده‌های فراخوان دل/سونی، این شرکت تعیین کرد که در صورت فراخوان، هزینه هر باتری فراخوان شده تقریباً 98 دلار به‌ازای هر باتری لپ‌تاپ است (400 میلیون دلار / 4.1 میلیون باتری لپ‌تاپ فراخوان شده است). این شرکت 5 میلیون باتری فروخته است، که منجر به هزینه بالقوه 490 میلیون دلاری(98 دلار ضرب در 5 میلیون دستگاه) خواهد شد.

مدیران متوجه شدند که این شدت ریسک برآورده شده برای ایمنی محصول، دقیق نیست. با این حال، ریسک بالقوه برای شرکت و شواهدی مبنی بر وقوع این رویداد برای رقیبان برای برانگیختن اقدام از سوی شرکت کافی بود. این شرکت سه پرسنل اضافی را برای اجرای کنترل‌هایی بر ایمنی محصول استخدام کرد که ریسک شرکت را کاهش داد و مشتریانش را مصون نمود.

**شرکت ابزار: شبیه سازی مونت کارلو برای ریسک آب و هوای خراب**

یک شرکت ابزار برقی مالک تعداد زیادی نیروگاه تولیدی است. این شرکت ریسک آب و هوای خراب مانند گردباد که بر توانایی عملیاتی نیروگاه‌های تولیدی تا چند هفته تأثیر می‌گذارد، شناسایی نمود. این ریسک بر درآمد و اعتماد مشتری تأثیر می‌گذارد. افق زمانی ارزیابی ریسک، مطابق با برنامه راهبردی شرکت، پنج ساله است. شرکت شدت ریسک را به شرح زیر ارزیابی کرد:

* مدیران ریسک داده‌های تاریخی در دسترس کارخانه را برای ده سال گذشته به دست آوردند. با استفاده از این داده ها وشبیه سازی مونت کارلو، آنها یک "شرح حال تاریخی" ایجاد کردند.
* متخصصان مدیریت ریسک و پایداری برای به دست آوردن پیش‌بینی هواشناسی از طوفانهای مورد انتظار در پنج سال آینده با یکدیگر همکاری کردند. آنها از این پیش‌بینی برای تعیین "شرح حال تعدیل شده ریسک" استفاده کردند.

|  |
| --- |
| **در دسترس بودن نیروگاه‎های تولیدی** |
|  |

بر اساس این تجزیه و تحلیل، مدیران مشاهده کردند که نیروگاه‎ها در معرض ریسک بالاتری از تنزل عملکرد نسبت تاریخچه نشان داده شده، هستند. این سرمایه‌گذاری اضافی را برای جلوگیری از تنزل خدمات تضمین می‌کرد. با استفاده از این اطلاعات، شرکت توانست ریسک را اولویت‎بندی کرده و پاسخ‎های خود را مدل‌سازی و توسعه دهد.

#### تجزیه و تحلیل سناریو

تجزیه و تحلیل سناریو ابزاری کاملاً تثبیت شده برای ارزیابی پیامدهای بالقوه طیفی از وضعیت‌های بلندمدت آینده، تحت شرایط عدم اطمینان است. تجزیه و تحلیل سناریو که ابتدا در در نفت شل، در دهه 1960، توسعه یافت، یک فرآیند سیستماتیک برای تعیین مرزهای قابل قبول وضعیت‎های آینده است. این می‌تواند ابزار مؤثر منحصربفرد برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی باشد، زیرا میزان نیاز مدیران به «پیش‌بینی» نتایج احتمالی را کاهش می‌دهد- با ارائه طیف وسیعی از سناریوها برای سازمان که در نظر گرفته و از آن برای برنامه‌ریزی پاسخ خود استفاده کند. به عنوان مثال، آیا کانال تامین اصلاح خواهد شد؟ کدام مناطق دچار سیل خواهند شد؟).

بسیاری از سازمان‌‌ها و سرمایه‌گذاران در حال حاضر از تجزیه و تحلیل سناریو برای پیش‌بینی وضعیت‌های آینده سایر ریسک‎ها شامل ارزیابی ریسک‎های مرتبط با آب و هوا، به عنوان بخشی از مدیریت ریسک و فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی خویش، استفاده می‎نمایند.

پیوست VII حاوی ارجاعاتی به مثال‌های سازمانی و تجزیه و تحلیل‌های سناریوهای مرتبط با آب و هوا از پنل بین دولتی تغییرات آب و هوایی[[183]](#footnote-183) (IPCC) و آژانس بین المللی انرژی[[184]](#footnote-184) (IEA) است. این مثال‌ها و نمونه‌های موجود در مکمل فنی کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا: استفاده از تجزیه و تحلیل سناریو در افشای ریسک‎ها و فرصت‌های مربوط به آب و هوا، اطلاعات مفصلی را در مورد اعمال تجزیه و تحلیل سناریو برای ریسک‏های مرتبط با آب و هوا ارائه می‌دهد. این ابزار همچنین می‌تواند برای سایر ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی (به عنوان مثال، در دسترس بودن آب منطقه‌ای، مدل‌های هزینه برون سپاری نیروی کار)، که می‌تواند به روش‌های متفاوتی در طول زمان ظاهر شوند، اعمال گردد.

**شرکت املاک و مستغلات: ریسک‎های مرتبط با آب و هوا**

یک شرکت املاک و مستغلات که در یک کشور گرم و ساحلی فعالیت می‌کند، ریسک‌های فیزیکی حاد و مزمن[[185]](#footnote-185) مرتبط با تغییرات آب و هوایی را شناسایی کرد که بر توانایی آن در دستیابی به سود هدف، تأثیر می‌گذارد. این شرکت از تجزیه و تحلیل سناریو برای پیش‌بینی تأثیرات بر شرکت تا سال 2050 استفاده کرد.

شرکت از سناریوهای درجه 2، 4 و 6 (2DS، 4DS و 6DS) آژانس بین‌المللی انرژی استفاده کرد و از مکمل فنی کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا پیروی کرد: استفاده از تجزیه و تحلیل سناریو در افشای ریسک و فرصت‌های مرتبط با آب و هوا برای مدل‌سازی اثرات افزایش سطح دریا. طوفان‎های شدید و افزایش دمای روزانه بر ارزش و در دسترس بودن بیمه‌های موجود برای حفاظت از دارایی‌های ثابت.

|  |
| --- |
| **سود خانه‎های ساحلی در طول زمان** |
|  |

**نتایج حاصل از مدل‌سازی سناریو:**

* شدت ریسک مربوط به آب و هوای فیزیکی، شرکت را به این نتیجه رساند که اگر هیچ اقدامی انجام ندهد، بقای کسب و کار با چالش مواجه می‎شود. سناریوها، توانایی بحث در مورد تأثیرات بالقوه بر شرکت و نحوه‎ای که شرکت باید واکنش و تغییر راهبری دهد، ارائه کرد.
* شرکت بر‌اساس موقعیت ساحلی ریسک‎های را اولویت‌بندی نمود.

#### ابزارهای خاص محیط، اجتماع و حکمرانی

همچنین طیف وسیعی از رویکردهای خاص وجود دارد که می‌توانند از ارزیابی ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی پشتیبانی کنند. ابزار پروتکل سرمایه طبیعی یا ابزار پروتکل سرمایه اجتماعی و انسانی به متخصصان امکان شناسایی ابزارهای موضوعی خاص برای کمی کردن ریسک‏های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی می‎دهد. نمونه‌هایی از این ابزارها در جدول 3b.10 ارائه شده است.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3b.10 -ابزارهای ارزیابی ریسک‎ خاص محیط، اجتماع و حکمرانی | | |
|  | ابزارها | مثال‌ها |
| ابزار پروتکل سرمایه طبیعی | پروتکل گاز گلخانه‌ای | استاندارد حسابداری و گزارشگری شرکتی پروتکل گازهای گلخانه‌ای راهنمایی‌هایی را برای شرکت‌ها برای محاسبه موجودی گازهای گلخانه‌ای ارائه می کند |
| ابزار آب WBCSD | این ابزار یک منبع چند منظوره برای شناسایی و محاسبه ریسک و فرصت‌های آبی که شرکت درمعرض آن قرار دارد، از جمله نظام‌نامه، (برای سرمایه‌گذاران سایت، شاخص‌ها و معیارهای کلیدی گزارشگری) عملکرد نقشه‌برداری و سازگار با گوگل ارت. |
| ارزشگذاری یکپارچه خدمات و هزینه -منفت اکوسیستمی (InVEST) | InVEST مجموعه‌ای از مدل‌های نرم‌افزار متن‌باز برای نقشه‌برداری و ارزشگذاری کالاها و خدماتی از طبیعت است که زندگی انسان را حفظ و برآورده می‌کند. اینوست به تصمیم‌گیرندگان امکان می‌دهد تا تأثیرات مرتبط با انتخاب‌های مدیریتی و آب و هوای آینده را ارزیابی نموده، و جایی که سرمایه‌گذاری در سرمایه طبیعی می‌تواند اکو سیستم و توسعه انسانی را افزایش دهد، شناسایی نمایند. |
| کانال مؤسسه جهانی منابع | کانال مؤسسه جهانی منابع، یک ابزار نقشه برداری ریسک است که به شرکت‌ها کمک می‌کند که بشناسند که ریسک و فرصت‌های آبی در کجا و چگونه در سراسر جهان پدیدار می‎شوند این اطلس از یک روش بررسی شده[[186]](#footnote-186) برای ایجاد نقشه‌های جهانی قابل تنظیم ریسک آب استفاده می‌نماید |
| پورتال دانش تعییر آب و هوای بانک جهانی | پورتال دانش تغییرات آب و هوا یک هاب مرکز اطلاعات، داده‌ها و گزارش‌های مربوط به تغییرات آب و هوا در سراسر جهان است. این به کاربران اجازه می‎دهد تا اطلاعات کلیدی مربوط به آب و هوا و آب و هوا را جستجو، نگاشت، مقایسه، ترسیم و خلاصه سازی نمایند. |
| ابزار پروتکل سرمایه اجتماعی و انسانی | تجزیه و تحلیلB، سیستم رتبه بندی تاثیر سرمایه‌گذاری جهانی[[187]](#footnote-187) | GIIRS از روش ارزیابی تأثیر B برای ارائه اصل و فرع تأثیر سبد سرمایه‌گذاری بر کارگران، مشتریان، جوامع و محیط زیست استفاده می‌کند. |
| چارچوب اندازه‌گیری تاثیر[[188]](#footnote-188) | مجموعه‌ای از چارچوب‌های خاص بخشی که تأثیرات، شاخص‌ها و معیارهای اجتماعی-اقتصادی مرتبط را شناسایی می‎نماید. |
| دستورالعمل سازمان توسعه و همکاری اقتصادی در مورد اندازه‌گیری سلامتی[[189]](#footnote-189) ذهنی | این دستورالعمل‌ها،‌ توصیه‌هایی را در مورد جمع‎آوری و استفاده از معیارهای سلامتی ذهنی ارائه می‌دهند. در نظر گرفته شده‌اند تا از ادارات آمار ملی و سایر تولیدکنندگان داده‌های سلامت ذهنی در طراحی، جمع‌آوری و انتشار معیارهای سلامت ذهنی حمایت نمایند. علاوه بر این، دستورالعمل‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که برای استفاده‌کنندگان اطلاعات مربوط به سلامت ذهنی ارزشمند باشند. |

ابزارهای ویژه محیط، اجتماع و حکمرانی که در فصل 2، جدول 2.8 آمده است، مانند اصول استوا[[190]](#footnote-190)، ارزیابی‌های اثرات زیست‌محیطی یا اجتماعی، ممکن است از ارزیابی ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی نیز پشتیبانی نماید.

### داده‌ها، پارامترها و مفروضات

محاسبه شدت ریسک، متخصصان را ملزم می‏نماید تا درباره داده‌ها، پارامترها و مفروضات انتخاب نمایند. در اتخاذ این تصمیمات، شرکت‌ها می توانند با ملاحظات جدول جدول 3b.11 شروع کنند که جزئیات بیشتر در ادامه (صفحات بعد) ارائه شده است

* **راهنمایی:** داده‌ها ، پارامترها و مفروضات را انتخاب و مستند نمایید.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 3b.11 -ملاحظاتی برای داده‎ها، پارامترها و مفروضات | |
| جنبه‎ها | ملاحظات |
| مجموعه داده‌ها | * چه داده‌های اولیه یا ثانویه‌ای به عنوان ورودی ابزار اندازه­گیری در دسترس است؟ * از چه ابزارها و چارچوب‌هایی برای پشتیبانی از ارزیابی ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‌توان استفاده کرد؟ * چه مفروضاتی به صورت ذاتی در داده‎های انتخاب شده وجود دارد؟ * چقدر داده‌ها قابل اعتماد هستند؟ * آیا داده‌ها برای محدوده تعریف شده ریسک اعمال می‌شوند؟ |
| زمانبندی | * تجزیه و تحلیل چه دوره زمانی را باید در نظر بگیرد (به عنوان مثال، برنامه راهبردی؛ 5، 15 یا 30 ساله)؟ |
| محدوده | * تجزیه و تحلیل در کدام سطوح سازمانی (به عنوان مثال، بخش‌ها، واحدهای عملکردی و عملیاتی) و زنجیره ارزش (ورودی‌ها، عملیات و بازارها) اعمال می‌شود؟ |
| نرخ تنزیل | * رویدادهای مورد انتظار و زمان بندی جریان‌های نقدی مورد استفاده در برآورد پولی چقدر قطعی است؟ * آیا این برآوردها با تخصص موضوعی یا شواهد تاریخی کافی برای اعمال نرخ تنزیل، ایجاد شده‌اند؟ |

این ملاحظات باید برای کمک به شرکت‌ها مستندسازی شوند تا دید واضحی از نحوه اندازه‌گیری شدت ریسک برقرار نمایند، و امکان تکرار ارزیابی در طول زمان را فراهم آورند. بحث و بررسی دقیق ورودی‎های ارزیابی ریسک برای ایجاد اجماع و امکان به چالش کشیدن مفروضات مهم است.

#### مجموعه داده‎

مدیریت به کیفیت و در دسترس بودن داده‌ها به عنوان ورودی ارزیابی‌های شدت ریسک خود متکی است. کشف مجموعه داده‌های با کیفیت برای ارزیابی‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‌تواند چالشی باشد، به‌ویژه برای سازمان‌هایی که برای اولین بار ریسک مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را کمی سازی می‎نمایند. برخلاف اطلاعات مالی که تحت کنترل‌های داخلی است، اطلاعات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی همیشه سطح بررسی یکسانی را دریافت نمی‌کنند. جدول جدول 3b.12 -نقطه شروعی برای مدیریت جهت شناسایی داده‌های اولیه و ثانویه موجود برای ارزیابی ریسک را ارائه می‌نماید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3b.12 -نمونه منابع داده برای ارزیابی ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی | | |
|  | منابع داده | نمونه‌ها |
| اولیه | داده‎های داخل سازمان | هزینه‌های تامین کننده، عملکرد فروش، مصرف آب، انتشار گازهای گلخانه‌ای |
| نتایج نظرسنجی | نظرسنجی کارمندان، تامین کنندگان یا مشتریان |
| مصاحبه یا گروه‎های تمرکز | گفتگوهای عمیق برای گروه‌های در معرض ریسک، مانند کارمندان، سازمان‌های مردم نهاد یا جوامع |
| ثانویه | کلان داده و شاخص‌های کلان | شاخص‌های جهانی با جزئیات بسیار زیاد بصورت مستمر تولید می‌شوند که تغییر در سلامت مهمترین سیستم‌های زمین را در زمان واقعی ردیابی می‌نمایند |
| تحقیقات دانشگاهی | تحقیقات معتبر در مورد ماهیت و وسعت مشکلات محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی، مانند زباله‎های پلاستیکی یا زباله‌های الکترونیکی |
| مصاحبه با اشخاص ثالث یا کارشناسان موضوع | مصاحبه‌ها ممکن است شامل نتایج دلفی باشد (به مثال مونت کارلو در بالا مراجعه کنید). سازمان‌های مردم نهاد می‌توانند بینشی به جامعه ارائه دهند که در غیر این صورت شاید برای سازمان غیرقابل دسترس باشند. |
| داده‌های دولت یا اتاق فکر | داده‌های باز، بررسی‌های بودجه خانوار، بررسی‌های سلامت جمعیتی یا سایر پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‎آوری شده |
| تجزیه و تحلیل موجود | تجزیه و تحلیل داخلی یا خارجی انجام شده برای اهداف دیگر، مانند وقفه‎های زنجیره تامین یا هزینه‌های مرتبط با مسائل ایمنی مواد غذایی. |
| خروجی ابزارهای ارجاع شده در ابزار پروتکل سرمایه طبیعی و ابزار پروتکل سرمایه اجتماعی و انسانی | اطلاعات یا نتایج حاصل از استفاده از ابزارها (به عنوان مثال، اثر تنوع زیستی) که می‌تواند به عنوان ورودی در ارزیابی پولی ریسک استفاده شود. |
| ارزش اجتماعی بین‌المللی (SVI) مبادله ارزش جهانی | پایگاه داده منبع باز، ارزش‎ها، نتایج، شاخص‌ها و ذینفعان که متمرکز بر داده‌های اجتماعی و محیطی است |

هر منبع داده یا انتخابی دارای مفروضات اساسی است. هنگام تهیه پیش‌بینی‌ها یا ارزشگذاری‌ها، متخصصان نیاز دارند که مفروضات نهفته در داده‌های منتخب و هرگونه محدودیت بعدی را بشناسند. مثلا:

* عامل‌های انتشار ممکن است براساس منبع انرژی و کشور انتخاب شوند، که شاید برای محاسبه انتشار گازهای گلخانه‌ای فعالیتها در یک شهر خاص دقیق نباشد.
* ریسک کمبود آب ممکن است براساس اندازه‌گیری‌های بارندگی و حوضه آبخیزی که جاری نیستند، باشد.
* رشد جمعیت اروپا ممکن است بر اساس نرخ زاد و ولد فعلی باشد اما شاید مهاجرت را لحاظ نکرده است
* داده‎های نماینده/جانشین برای محاسبه رفاه ممکن است براساس یک منطقه خاص، گروه جمعیتی یا طبقه اجتماعی-اقتصادی باشد.

شناخت مفروضات نهفته شده در داده‎ها همچنین به اطلاع‌رسانی در مورد نیاز به بروز رسانی ارزیابی ریسک، کمک می‎نماید. مثلا بسیاری از عوامل انتشار گازهای گلخانه‌ای سالانه بروز رسانی می‎شوند که می تواند موجب بروز رسانی محاسبات شدت ریسک شود. برای راهنمایی بیشتر درخصوص بررسی و بازنگری ارزیابی ریسک، به فصل چهار (4) مراجعه نمایید.

**کیفیت و اعتبار داده‌ها**

هنگام تعیین اینکه کدام داده محیطی، اجتماعی و حکمرانی باید استفاده شوند، مهم است که کیفیت و قابلیت اطمینان آنها را در نظر بگیرید - به ویژه برای داده‌هایی که به ریسک‎ها و مسائل جدید یا نوظهور مربوط می‌شوند.

هنگام استفاده از داده‌ها یا مدل‌های «خارج از قفسه» باید مراقبت انجام شده باشد. در ارزیابی کیفیت داده‌ها، مدیریت باید سوالات زیر را برای انتخاب منابع داده با کیفیت بالا، جویا شود:

* آیا داده‌ها از کیفیت کافی برای تولید نتایج قابل اعتماد برخوردار هستند؟
* آیا کنترل‌هایی برای داده‌های جمع آوری شده داخلی وجود دارد؟
* آیا داده‌های جمع‌آوری شده مطابق با استانداردهای صنعتی یا زمان تست شده است؟
* آیا داده‌های ثانویه منبع باز هستند یا برای چالش در دسترس می‌باشند؟
* آیا فراداده (متادیتا) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها قبل از استفاده از آنها در دسترس می‌باشند؟
* مفروضات کلیدی در مدل یا داده چه هستند؟
* آیا از قضاوت متخصص در مدل یا روش استفاده شده است؟

هنگامی که مدیریت نگرانی‌هایی در مورد کیفیت داده‌ها دارد، شاید تایید داده‌ها مناسب باشد. روش‌های اعتبارسنجی شامل آزمایش داده‌ها بر اساس فراداده (به عنوان مثال، آمار خلاصه)، اجرای کنترل‌های داخلی، اعتبارسنجی زیرمجموعه‌ای از داده‌ها یا انجام تجزیه و تحلیل به منظور ارزیابی منطقی بودن داده‌ها، می‎باشد.

#### زمان سنجی

چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، پیشنهاد می‌کند که افق زمانی مورد استفاده برای ارزیابی ریسک‌ها باید همان افق زمانی استفاده شده در راهبرد و اهداف کسب و کار باشد. با این حال، ریسک‎های زیست‌محیطی و اجتماعی اغلب در یک افق زمانی طولانی‌تر از یک دوره سه یا پنج سال، که غالبا برای تعریف راهبرد استفاده می‌شود. بروز می‎نمایند. مدیریت این ریسک‌ها مستلزم اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری امروزی برای ظرفیت سازی بلندمدت یا توسعه راهبردهای تطبیقی است که ممکن است با نتایج کوتاه مدتی که شرکت‌ها برای ارائه آن تحت فشار است، مغایرت داشته باشد.

علاوه بر این، با در نظر گرفتن صرف فوری‌ترین ریسک‌ها، سازمانها ممکن است ارزش بلندمدتی را که می‌توانند ارائه نمایند و نیز مزایای احتمالی واکنش به ریسک‌ها، قبل از اینکه به طور کامل پدیدار شوند، نادیده بگیرند. به عنوان مثال، تأثیرات تغییر آب و هوا ممکن است در هر زمان در 50 سال آینده پدیدار شوند. با ارزیابی تأثیر ریسک‌های انتقالی یا فیزیکی در حال حاضر، سازمان می‌تواند برای پاسخ بسیار تدریجی به این ریسک‎ها برنامه‌ریزی نماید، خواه این شامل دنبال کردن فرصت‌هایی برای محصولات یا خدمات کم کربن باشد، یا ایجاد انعطاف‌پذیری در برابر اثرات آب و هوا خراب در عملیات خود.

#### محدوده

محدوده، مرزهای سازمانی (به عنوان مثال، بخش‌ها، وظایف، واحدهای عملیاتی) و مرزهای زنجیره ارزش (برای مثال، ورودی‎ها، عملیات، بازارها) را که در هر ریسک اندازه‌گیری می‌شوند، تعریف می‌نماید. این مرزها بر اهمیت نسبی هر ریسک تأثیر می‌گذارند. برای مثال، ریسک‌هایی که در سطح واحد عملیاتی مهم ارزیابی می‌شوند ممکن است در سطح بخش یا سازمان اهمیت کمتری داشته باشند. در سطوح بالاتر سازمان، ریسک‎ها احتمالاً تأثیر بیشتری بر شهرت، نام تجاری و قابل اعتماد بودن دارند.

#### نرخ تنزیل

هنگام ارزیابی ریسک‌های مالی، متخصصان اغلب نرخ‌های تنزیل را براساس میانگین موزون هزینه سرمایه اعمال می‌کنند تا به ارزش فعلی تأثیر ریسک بالقوه دست یابند. نرخ‌های تنزیل نشان‌دهنده سطحی از دقت براساس زمان‌بندی جریان‌های نقدی پیش‌بینی‌شده است. بنابراین، برآوردها باید با تخصص موضوعی یا شواهد تاریخی کافی برای اعمال نرخ تنزیل ایجاد شوند. به دلیل عدم قطعیت ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، اعمال نرخ تنزیل شاید با توجه به عدم دقت در جریان‌های نقدی پیش‌بینی شده، مناسب نباشد.

**راهنمایی**: از تخصص موضوعی برای اولویت‌بندی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی استفاده کنید



### اولویت‌بندی ریسک

یک سازمان ریسک‎ها را برای تعیین موارد زیر اولویت‌بندی می‏نماید:

* فوریت مورد نیاز برای پاسخ مدیریت
* انواع اقدامات لازم
* سطح سرمایه‌گذاری برای پاسخ به ریسک

بخش 1.1 این زیرفصل به بررسی معیارهای اولویت‌بندی که شرکت‌ها برای مقایسه ریسک‌ها در سراسر سازمان استفاده می‌نمایند، می‌پردازد. همانطور که بحث شد، تأثیر و احتمال اغلب برای اولویت‌بندی ریسک­ها در دسته بندی‌ها، براساس معیارهای ترجیحی شدت ریسک، استفاده می‌شود. به طور معمول، معیارهای مالی شاخص ترجیحی هستند. با این حال، شرکت‌ها ممکن است ملاحظات دیگری مانند آسیب‌پذیری، سرعت یا انعطاف‌پذیری را نیز لحاظ نماید

مثال زیر یک نمونه اضافی از اولویت‌بندی ریسک با استفاده از رویکرد طبقه‌بندی شده می‎باشد.

**سلوی اس.آ[[191]](#footnote-191)- استفاده از رویکرد طبقه‌بندی شده برای دسته‌بندی ریسک‌ها**

سلوی اس.آ از دو رتبه‌بندی برای اولویت‌بندی ریسکهای شرکت استفاده می نماید: تأثیر و سطح کنترل. در گزارش خارجی خود، طیفی از اهمیت را فاش کرد که در مورد هشت ریسک اصلی آن اعمال می‌شود و به جنبه‌های با اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی مربوط می‌شود. برای هر ریسک، مالکی جهت پاسخگویی و نظارت بر ریسک تعیین شده است. مالک ریسک شرح ریسک را حفظ می‌کند و اقدامات پیشگیری و کاهشی مربوطه را برای مدیریت اجرایی، پیگیری می‌نماید.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| سطح بحرانی | ریسک | روند در سطح بحرانی | جنبه‌های اهمیت متناظر |
| بالا | امنیت |  | ارتباط مهم وجود ندارد |
|  | ریسکهای فیزیکی مرتبط با آب و هوا |  | انتشار گازهای گلخانه‌ای  مدیریت آب و فاضلاب |
| ایمنی صنعتی |  | مدیریت تصادف و ایمنی  سلامت و ایمنی کارکنان |
| تصادف حمل و نقل |  | مدیریت پسماند و مواد ریسکناک |
| اخلاق و انطباق |  | مدیریت چارچوب قانونی، اخلاقی و نظارتی |
| ریسک انتقال آب و هوا\* | N/A | انتشار گازهای گلخانه‌ای  مدیریت انرژی  راهکارهای کسب و کار پایدار |
| ریسک- سایبری |  | امنیت داده و حقوق خریم شخصی مشتری |
| متوسط | استفاده از محصولات شیمیایی |  | مدیریت مواد ریسکناک  راهکارهای کسب و کار پایدار |
| \*ریسک نوظهور: ریسک تازه در حال توسعه یا تغییری که ممکن است در بلندمدت تأثیر قابل توجهی داشته باشد که در آینده به ارزیابی نیاز دارد. | | | |

بسیاری از شرکت‌ها از رویکرد دلفی برای پشتیبانی از فرآیند اولویتبندی استفاده می‌نمایند (به بخش ورودی متخصص در بالا مراجعه کنید). تشکیل گروهی از مدیران با نمایندگانی از سراسر کسب و کار امکان بحث، مقایسه و رأی گیری در مورد ریسک‌ها را فراهم می‌نماید. اغلب در این جلسات است که معیارهای اضافی ارزیابی (مانند انعطاف‌پذیری، سرعت و سازگاری) بدست آمده و مورد بحث قرار می‌گیرند.

ماهیت چند رشته‌ای/ چند بعدی این پنل‌ها به این معنی است که در بسیاری از موارد، مدیران درگیر در این بحث‌ها کمتر با ریسک‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی آشنا هستند. در نتیجه، اهمیت این ریسک‎ها ممکن است در طول فرآیند رای گیری کاهش یابد. مالکان ریسک، متخصصان مدیریت ریسک و پایداری می‌توانند با ارائه تیم اجرایی با زمینه‌ی ریسک‌های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی مانند تأثیر ریسک بر راهبرد سازمان، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، تجربیات یا تعهدات عمومی صنعت یا سازمان‌های مشابه، این موارد را مشخص نمایند. مثال زیر نشان می‌دهد که چگونه متخصص حقوق بشر سازمان می‌تواند بینشی در مورد ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی به تیم اجرایی ارائه دهد.

**شرکت تولید پوشاک: رویکرد دلفی برای ریسک‌های مرتبط با حقوق بشر**

شرکت تولیدی پوشاک از رویکرد دلفی برای اولویت‌بندی ریسک‌ها در کمیته اجرایی شامل نمایندگانی از امور مالی، زنجیره تامین و عملیات استفاده می‌نماید.

مدیر حقوق بشر ریسک تأثیرات حقوق بشری را که شهرت شرکت را تهدید می‌کند، شناسایی کرد. ریسک در سطح اجرایی به خوبی ادراک نشده بود. بنابراین، برای حمایت از فرآیند اولویت‌بندی، مدیر حقوق بشر شرکت یک برگه اطلاعاتی برای آموزش کمیته ریسک قبل از جلسه ارائه کرد. این کارشناس نیز برای پاسخگویی به سوالات و ارائه توضیحات تکمیلی در صورت نیاز در جلسه حضور یافت. برگه اطلاعاتی شامل اطلاعات مرتبط زیر بود:

* تعهدات داوطلبانه‌ای که شرکت در رابطه با حقوق بشر پذیرفته بود (به عنوان مثال، امضاکننده پیمان جهانی سازمان ملل)
* الزام شرکت برای ارزیابی و نظارت بر فعالیت‌های زنجیره تامین در خصوص نقض حقوق بشر برای حدود 120 میلیون دلارآمریکا از قراردادهای شرکت.
* مشتریانی که 5 درصد از درآمد شرکت را تشکیل می‌دهند، در نظرسنجی‌های اخیر نگرانی‌های مربوط به حقوق بشر را بیان کردند.
* برخی از سرمایه گذاران نهادی که 20 درصد از سرمایه بازار شرکت را دربرمی‎گیرند، تغییراتی را در چشم‌انداز نظارتی به عنوان یک نگرانی عمده مطرح کردند، برای مثال قانون برده‌داری مدرن انگلستان.

نتیجه اولویت‌بندی موجب اضافه شدن ریسک حقوق بشر به فهرست ریسک‌ها شد و نقش‌ها و ابتکارات خاصی برای مدیریت این ریسک در کلیه عملیات جهانی و زنجیره تامین سازمان ایجاد گردید.

راهنمایی: سوگیری سازمانی در برابر مسائل محیط زیست، اجتماع و حکمرانی را شناسایی و به چالش بکشید.

### مدیریت سوءگیری (تعصب)

هنگام شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، شناسایی و به چالش کشیدن سوگیری مهم است. در هر سازمان مفروضی، یافتن شواهدی از شخصیت‌های برجسته که مواضع یا نظرات خاصی را هدایت می‌کنند، غیرطبیعی نیست. اتکای بیش از حد به معیارهای عددی، عملکرد مالی یا داده‌های تاریخی برای تصمیم‌گیری؛ لنگر انداختن به پیامد یا پاسخ رویداد ریسک ویژه‎ای؛ وزن‌دهی نامتناسب به رویدادهای اخیر یا ریسک‎های مالی کوتاه مدت؛ یا تمایل به اجتناب از ریسک یا ریسک‌پذیری.

شناسایی و به چالش کشیدن این سوگیری‌ها برای حمایت از تصمیم‌گیری بهتر، بسیار مهم است. جدول 3b.13 نمونه‌هایی از انواع سوگیری مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را در مدیریت ریسک سازمانی، ارائه می‌دهد

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 3b.13 -انواع سوگیری که می‌تواند بر محیط، اجتماع و حکمرانی در مدیریت ریسک سازمانی تأثیر بگذارد | |
| نوع | شرح |
| سوءگیری در دسترس بودن | مردم تمایل دارند فکر نمایند که اگر اخیراً در مورد رویدادی شنیده باشند، احتمال وقوع آنها بیشتر است. بنابراین، افراد ریسک مرگ ناشی از گردباد، سرطان یا تصادفات را بیش از حد برآورد می‏نمایند و ریسک ابتلا به آسم یا دیابت را کمتر برآورد می‎نمایند. این به این خاطر است که گردبادها، سرطان ها و تصادفات پوشش مطبوعات و فیلمی بیشتر دارند. |
| سوگیری تایید | مردم گرایش به تاکید داده‏هایی دارند که باورها یا ایده‎های تثبیت شده آنها را تأیید می‎نمایند و اطلاعاتی را که با اعتقادات آنها در تضاد است، تقلیل می‌دهند. مردم همچنین با این فرض که دیگران دیدگاه خود نسبت به جهان را به اشتراک می‎گذارند، دچار «اثر اجماع کاذب» می‌شوند. به عنوان مثال، اگر آنها به گرم شدن کره زمین اعتقاد دارند، انتظار دارند که اکثر مردم موافق آن باشند. با این حال، افرادی که این نظر را زیر سوال می‌برند هنوز معتقدند که نظر جریان اصلی را دارند. |
| سوگیری تفکر گروهی | گروه‌ها می‌توانند تصمیمات اشتباهی بگیرند، زیرا فشارهای گروهی گاهی منجر به کاهش کارایی ذهنی، بررسی واقعیت و قضاوت اخلاقی می‌شود. یک گروه به ویژه هنگامی در مقابل تفکر گروهی آسیب‎پذیر می‎باشد که اعضای آن از نظر پیشینه مشابه باشند، از نظرات بیرونی محروم باشند و قوانین روشنی برای تصمیم گیری وجود نداشته باشد. |
| توهم کنترل | مردم با این باور که می‌‌توانند جهان اطراف خود را کنترل نمایند، حتی زمانی که هم نمی‌توانند، احساس راحتی می‌کنند، برای مثال، سازمانی ممکن است بر این باور باشد که با محاسبه و کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و مصرف انرژی، ریسکات مرتبط با آب و هوا را کاهش می‌دهد. |
| اثر اعتماد بیش از حد | مردم، به ویژه متخصصان و کارشناسان، میزان آگاهی خود را بیش از حد ارزیابی می‌کنند. اعمال اثر اعتماد بیش از حد، حوجب گرایش به دست کم گرفتن زمان و هزینه پروژه‌ها می‌گردد. |
| سوگیری وضعیت موجود | در انتخاب از میان گزینه‌ها، افراد نسبت به وضعیت موجود تعصب نشان می‌دهند. ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی اغلب جدید و نوظهور یا غیرمنتظره هستند. بنابراین، افراد احتمالا کمتر آنها را شناسایی می‌کنند |

**سوالات زیر می تواند به شناسایی سوگیری محیط، اجتماع و حکمرانی در یک سازمان کمک نماید:**

* آیا شخصیت‌های برجسته یا موقعیت‌های قدرت توجه را به ریسک خاص متمرکز می‎نمایند یا ریسک‎هایی را که مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی نمی‎باشند، حذف می‏نمایند ؟
* آیا مدیریت بیش از حد به شواهد عددی در اولویت‌بندی ریسک‌ها تاکید می‎نماید، تأثیرات و وابستگی‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را که به آسانی اندازه‌گیری نمی‌شوند، نادیده می‌گیرد؟
* آیا مدیریت اطلاعات مخالف از جمله اطلاعات مربوط به مسائل نوظهور یا نا‌شناخته مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را نادیده می‌گیرد؟
* آیا مدیریت از یک افق زمانی کوتاه‌مدت تا میان‌مدت (18 تا 36 ماه) استفاده می‌کند که شاید به طور موثر ریسک‎های محتمل کندتر مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را پوشش ندهد؟
* آیا مدیریت تمایل به اجتناب از ریسک یا ریسک‌پذیری دارد که می‌تواند در برخود با مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی تأثیر بگذارد؟
* آیا مدیریت نسبت به کنترل‌های موجود برای مدیریت ریسک که می‌توانند ملاحظات سناریوهای شدیدتر اما قابل قبول برای مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی را حذف نمایند، بیش از حد مطمئن است؟

یک فرآیند مدیریت ریسک سازمانی قوی می‌تواند به مقابله با سوگیری کمک نماید. فراتر از آگاه شدن، چند راهبرد کوتاه مدت برای کمک جهت غلبه بر این سوگیری‌ها در ادامه ارائه می‎شود:

**نگرش باز را تمرین کنید:** با از حذف تأثیر کلیشه‌ها، انجمن های خاص و عوامل نامربوط، قضاوت را بهبود بخشید و وضعیت موجود را به چالش بکشید.

**تیم‌های بین وظیفه‌ای ایجاد و ورودی‌های آگاهانه عینی کسب نمایید**: از کارشناسان داخلی و خارجی مشاوره بخواهید تا دیدگاه‌های متنوعی در مورد مسائل فردی به دست آورید.

**ریسک‎ها را کمی کنید و از زبان مشترک استفاده کنید:** روش‌هایی را برای تعامل با تیم‌های بین وظیفه‌ای با استفاده از زبان مشترک و معیارهای ثابت برای ارزیابی ریسک‌ها، شناسایی کنید.

**نقاط مرجع ار ارائه دهید:** با استفاده از چارچوب مرجعی که به خوبی قابل درک باشد، سؤال بپرسید. به عنوان مثال، به جای اینکه از همکارانتان بخواهید ریسک‌های زیست محیطی بالقوه را شناسایی نمایند، از آنها بخواهید به سؤالی مانند «زنجیره تأمین ما چگونه تحت تأثیر سیل یا طوفان شدید قرار خواهد گرفت؟» یا "اگر دیگر نتوانیم به امکانات خود دسترسی داشته باشیم، چه هزینه‌هایی برای زنجیره تامین ما خواهد داشت؟" پاسخ دهند؟

## 3 ج). پیاده سازی پاسخ‏های ریسک

## مقدمه

برای ریسک‌های شناسایی‌شده در زیرفصل 3 الف، مدیریت باید پاسخ ریسک مناسب را انتخاب و پیاده سازی نماید که شاید پذیرش، اجتناب، پیگیری، کاهش یا اشتراک‌گذاری باشد. همانطور که در چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو بیان شده است، هنگام بررسی پاسخ، مدیریت باید ویژگی‌هایی مانند شدت و اولویت‌بندی و همچنین زمینه کسب و کار و اهداف کسب و کار و ابسته را در نظر بگیرد.

این زیر فصل مربوط به اصول چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو که در زیر ارائه شده می‎باشد:

1. **پیاده‌سازی پاسخ‌های ریسک**: سازمان پاسخ‌های ریسک را شناسایی و انتخاب می‎نماید**.**
2. **توسعه دیدگاه پورتفولیو**: سازمان دیدگاه پورتفولیوی ریسک را توسعه و ارزیابی می‎نماید**.**

همانطور که در زیرفصل 3ب بحث شد، پیش‌بینی بسیاری از ریسکات مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی ذاتاً دشوار است و احتمال وقوع کمتری دارند- البته با تأثیرات بالقوه قابل توجه یا افق زمانی طولانی‌تر که تأثیرات محقق ‌شوند. به همین دلیل، کاهش یا حذف تأثیر بالقوه یا احتمال وقوع ریسک، شاید یک چالش باشد. برای این ریسک‌ها، پاسخ‌های سازمان ممکن است برای تمرکز بر راهبردهای تطبیقی و برنامه‌های عملیاتی که تاب‌آوری ایجاد می‌کنند، انتخاب شوند تا سازمان‌ها را برای رسیدگی به ریسک‌ها در حین آشکار شدن، آماده نمایند.

از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که به صورت شفاف، مالکیت هر پاسخ ریسک به مالک مناسب ریسک اختصاص یابد. مالک ریسک مسئول گردآوری منابع برای طراحی و اجرای پاسخ ریسک است.

برحسب ضرورت، پرداختن به ریسک‌ها و ایجاد انعطاف‌پذیری را می‌توان با رویکرد همکاری تقویت کرد که متخصصان موضوع را از داخل و خارج سازمان درگیر می‎نماید. تجزیه و تحلیل هزینه و فایده می‌تواند به انتخاب بهترین پاسخ و حصول توافق[[192]](#footnote-192) برای پیاده سازی پاسخ کمک نماید. سپس می‌توان از آن برای بررسی اثربخشی پاسخ ریسک استفاده کرد (برای راهنمایی در خصوص بررسی و بازنگری به فصل 4 مراجعه کنید).

این زیرفصل اقدامات زیر را برای کمک به متخصصان مدیریت ریسک و پایداری در توسعه و بکارگیری پاسخ‌هایی به ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی ارائه می‎هد:

* انتخاب پاسخ مناسب ریسک بر اساس عوامل خاص سازمان (برای مثال، هزینه‌ها و منافع و ریسک­پذیری).
* توسعه مورد کسب و کاری برای پاسخ و حصول توافق ]کسب توافق دیگران برای پیاده سازی[
* پیاده سازی پاسخ ریسک برای مدیریت ریسک سازمان
* ارزیای پاسخ‎های ریسک در سطح سازمان برای شناخت اثرات کلی بر شرح حال/نمایه ریسک سازمان

**چارچوب کنترل داخلی**

متخصصان مدیریت ریسک باید همراه با ساختار کنترل داخلی یک سازمان کار کنند. کنترل‌های داخلی شامل محیط کنترلی سازمان، ارزیابی ریسک، فعالیت‌های کنترلی، اطلاعات، ارتباطات و نظارت می‌با‌شد. نهادینه کردن کنترل‌های داخلی قوی می‌تواند از اثربخشی مدیریت ریسک سازمانی پشتیبانی کند – اگرچه مدیریت ریسک سازمانی دامنه وسیع‌تری دارد. برای اطلاعات بیشتر به چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو نسخه 2013 مراجعه نمایید..

## انتخاب پاسخ‌های ریسک

برای تمام ریسک‌های شناسایی شده، مدیریت پاسخ ریسک را انتخاب و اجرا می‌نماید. مطابق با چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، پاسخ‌های ریسک در گروه‌های پذیرش، اجتناب، پیگیری، کاهش و اشتراک قرار می‌گیرند. هر یک از این گروه‎ها در ادامه توصیف می‌شود.

#### پذیرش: هیچ اقدامی برای تغییر شدت ریسک انجام ندهید

این پاسخ مناسب زمانی است که ریسک راهبردی و اهداف کسب و کار در محدوده اشتهای ریسک قرار داشته و احتمال نمی‌رود شدیدتر شوند. به عنوان مثال، تولید کننده‌ای شاید احتمال ریسک مرتبط با حقوق بشر را در زنجیره تامین بپذیر، اگر سازمان ریسک بالای تامین کننده نداشته باشد و هیچگونه فشار عمومی در این رابطه دریافت نکرده باشد. ریسک ممکن است برای توجیه هزینه یک برنامه فراتر از درخواست اظهاریه تطبیق[[193]](#footnote-193) تامین‌کننده، بسیار کم دیده شود.

پذیرش ریسک اغلب منجر به نیازی برای نظارت دقیق بر مفروضاتی است که سازمان را به پذیرش ریسک سوق داده است. اگر این مفروضات تغییر کنند، شاید نیاز به استفاده از یک پاسخ متفاوت باشد (برای اطلاعات بیشتر در مورد نظارت بر ریسک، به فصل 4 مراجعه کنید).

#### اجتناب: ریسک را برطرف نمایید

سازمان‌ها ممکن است برای برخی از ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی تحمل (نوسان) صفر داشته باشند، که موجب می‌شود به طور کامل از ریسک اجتناب نمایند یا حداقل احتمال وقوع آن را کاهش دهند. برای مثال، در سال 2018، سوئیس آر اعلام کرد که برای کسب و کاری که بیش از 30 درصد تمامی خطوط کسب و کار در معرض زغال سنگ حرارتی قرار دارند، بیمه اتکایی ارائه نخواهد کرد. به طور مشابه، سازمانی که به یک دولت خدمات ارائه می‏نماید، ممکن است کسب و کار خود را در کشورهای با بالاترین ریسک متوقف کند تا از هر گونه ارتباط احتمالی با فعالیت‌های کسب و کار فاسد جلوگیری نماید.

#### پیگیری کردن: ریسک‌ها را به فرصت تبدیل کنید

پاسخ‌های ریسک اغلب متمرکز بر حفظ ارزش می‎باشند، اما در بسیاری از موارد پاسخ به ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‌تواند ارزشی را به سازمان نشان دهد. کمیسیون کسب و کار و توسعه پایدار[[194]](#footnote-194) در سال 2017 گزارش داد که اهداف توسعه پایدار سازمان ملل[[195]](#footnote-195) می‌تواند بیش از 12 تریلیون دلار از فرصت‌های کسب و کار را تا سال 2030 ارائه خواهد کرد. نمونه‎هایی از آن در جدول 3c.1 ارائه شده است.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3c.1-مثال‌هایی از پاسخ به ریسک‎ها از طریق نوآوری | | |
| ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی | منبع | ارزش ایجاد، حفظ یا تشخیص داده شده |
| کمبود مواد‌خام یا زباله‌های بیش از حد | * با پیروی از مدل چرخه اقتصادی ، شرکت پوشاک تیمبرلند[[196]](#footnote-196) و شرکت امنی یونایتد[[197]](#footnote-197) تولید و توزیع کننده تایر، برای تولید خط تولید تایر/لاستیکی با یکدیگر همکاری کردند که پس از پایان عمرشان بتوانند در زیره‌های کفش بازیافت شوند. * شرکت جین ام یو دی[[198]](#footnote-198) فرصتی را در رابطه با مالکیت محصولات خود در پایان عمر شناسایی کرد. تحت مدل چرخه اقتصادی، شرکت محصولات خود را جمع آوری و بازیافت می‌نماید. * شرکت پسوی21[[199]](#footnote-199) که با پروژه آزمایشی تعریف شده توسط شورای تجارت ایالات متحده برای توسعه پایدار ایجاد گردید، بازار مواد را برای تسهیل استفاده مجدد صنعتی شرکت به شرکت از طریق پلتفرم ابری، راه اندازی کرد. جریان‌های ضایعات صنعتی با فرصت‌های محصول و درآمد جدید مطابقت داده می‌شوند و امکان تغییر به سمت چرخه اقتصادی حلقه‌-بسته را فراهم می‌نمایند. | * افزایش دسترسی به مواد خام بواسطه استفاده مجدد * بهبود سودآوری از طریق تامین منابع ورودی با هزینه کمتر * بهبود شهرت با توجه به استفاده از مواد و ضایعات |
| رفاه حیوانات | * شرکت پراکتر اندگمبل[[200]](#footnote-200) ریسک مرتبط با انجام تحقیقات بر روی حیوانات را شناسایی کرد. در پاسخ، این شرکت بیش از 50 روش جایگزین و روش آزمایش غیرحیوانی را توسعه داد و بیش از 410 میلیون دلار برای یافتن جایگزین‌ها و به پیگیری پذیرش قانون‌گذار در سراسر جهان سرمایه‌گذاری کرده است. دانشمندان شرکت، اولین جایگزین غیر حیوانی را برای تست‌های حساسیت پوستی اختراع کردند | * شهرت شرکت نزد فعالان حقوق حیوانات ارتقاء یافت * رهبری در ارائه روش‌های آزمایش غیر حیوانی که منجر به مشتریان راضی و وفادار می‌شود |
| تغییر آب و هوا | * شرکت خودروسازی به دنبال کاهش انتشار گازهای گلخانه‎ای محصولات خود، خودروهای برقی تولید می‌نماید * .یک شرکت انرژی ریسک قیمت­گذاری و در دسترس بودن مربوط به اشکال متعارف انرژی را شناسایی کرد و در انرژی‌های تجدیدپذیر سرمایه‌گذاری می­کند. * مایکروسافت، مانند تعداد فزاینده‌ای از شرکت­های دیگر، قیمت کربن را برای اهداف حسابداری داخلی به عنوان بخشی از راهبرد مدیریت ریسک بلندمدت خود تعیین می­کند. این شرکت را قادر می‌سازد تا در مورد کربن به زبان کسب و کار صحبت کند و به بخش‌هایی از شرکت که می‌توانند صرفه‌جویی در هزینه‌های ناشی از کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای را نشان دهند، پاداش دهد. | * عرضه محصولات جدید و مورد تقاضا. * توانمند سازی شرکت در برآورده سازی تقاضای فزاینده مشتریان به انرژی‌های تجدیدپذیر، |
| حفظ کارکنان | * صنعت مهمانداری به لحاظ تاریخی، نگهداری کارکنان را کم تجربه کرده است. شرکت حیات[[201]](#footnote-201) این ریسک را دنبال کرد و اکنون به طور متوسط بیش از 15 سال را برای بیش از 14000 پرسنل خانه‌داری تجربه می‌کند. این شرکت یک برنامه آموزشی به نام "تغییر گفتگو" را ارائه می دهد که بر اساس اصول مدرسه طراحی استنفورد است که بر گوش دادن تاکید دارد. کارکنان تشویق می‌شوند تا راه‌های جدید و خلاقانه‌ای برای حل مشکلات و انجام وظایف روزمره بیابند. | * بهبود نگهداری کارکنان * کاهش هزینه‎های استخدام و نگهداری * افزایش اثربخشی و بهره‌وری ناشی از نوآوری کارکنان |
| تغییر شرح حاصل مشتری | * وست پس[[202]](#footnote-202)، یک بانک استرالیایی، تغییرات سریع در حال تغییر جمعیت شناسی اجتماعی را به عنوان یکی از چهار موضوع مهم برای کسب و کار خود شناسایی کرد. در پیش‌بینی نیازهای آینده مشتریان سالخورده، وست‌پس برنامه جدید سرمایه‌گذاری و درآمدهای بیمه‌‌ای را برای افزایش امنیت مالی توسعه داد از جمله:   + محصولی که به مشتریان اجازه می‌دهد تا از طریق سبد سرمایه‌گذاری خود برای بازنشستگی رشد ایجاد کنند و در عین حال حداقل نتیجه را در پایان یک دوره توافق شده، نگهدارد.   + یک مرکز تماس برای مشتریان 50 ساله یا بالاتر   + یک محصول بیمه عمر که به مشتریان توصیه‌هایی در مورد بیمه عمر متناسب با شرایط آنها ارائه می‎نماید | * توسعه محصولات و خدمات جدید * بهبود خدمات به مشتریان * جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی |

#### کاهش: اقدام برای کاهش شدت ریسک

سازمان‌ها معمولاً زمانی این اقدام را انجام می‌دهند که شدت ریسک بیشتر از اشتهای ریسک آنان است. سازمان‌ها ممکن است سطحی از ریسک را برای مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی بپذیرند، و سپس فعالیت‌های کاهشی را برای کاهش ریسک باقی‌مانده در محدوده اشتهای ریسک، اجرا می‏نمایند. برخی از عناصر متداول برنامه کاهش ریسک شامل سرمایه‌گذاری در موارد زیر است:

* راهبرد: یک راهبرد، هدف جدید یا هدفی برای کاهش ریسک ایجاد نمایید.
* افراد: تیمی را برای رهبری یک ابتکار جدید یا ارائه آموزش و پشتیبانی جهت بهبود تحقیق و توسعه نوآوری‌ها با منافع زیست محیطی تشکیل دهید.
* فرآیندها: برای ایجاد استانداردها و انتظارات، یک "آیین‌نامه رفتاری" در سازمان یا کل صنعت ایجاد نمایید. اخذ گواهینامه، زنجیره‌ای از برنامه‌های نگهداری و حسابرسی برای مدیریت ریسک‌ها و افزایش شفافیت برای ذینفعان
* سیستم‌ها: پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی به منظور ارائه نظارت مستمر بر ریسک‌ها طبق آیین‌نامه رفتار (یا سایر استانداردها در صورت لزوم)

این تغییرات را می‌توان در سطح کلی سازمان یا سایر سطوح وظیفهیای ای‌ای یا جغرافیایی اعمال کرد. هنگام تعیین اقدامات مناسب، سازمان‌ها باید از رهنمودهای سازمان‌های مردم نهاد (مانند اصول راهنمای سازمان ملل در زمینه حقوق بشر و کسب و کار[[203]](#footnote-203))، استانداردهای منتشر شده (مانند استانداردهای ISO در مورد کیفیت هوا یا انتشار گازهای گلخانه‌ای) و اصول (مانند اصول استوا[[204]](#footnote-204)، اصول سرمایه‌گذاری مسئولانه[[205]](#footnote-205) و یا گروه‌ها یا گواهینامه‎های صنعتی) استفاده نمایند.

برای مثال، شرکت‌های محصولات مصرفی می‌توانند روش ارزیابی روغن پالم را که توسط مؤسسه منابع جهانی توسعه یافته است، برای اولویت‌بندی کارخانه‌ها یا مناطق جغرافیایی ریسک بالا و ایجاد انگیزه‌هایی برای بهبود عملکرد، بکارگیرند، که به کاهش ریسک جنگل‌زدایی در مورد در دسترس بودن مواد خام کمک می‌کند.

یونیلیور[[206]](#footnote-206) این راهنما را برای درک بهتر ریسک جنگل زدایی خود به صورت آزمایشی اجرا کرد. در نتیجه این، شرکت در سال 2016 سیاست منبع‌یابی پایدار روغن پالم خود را مجدداً راه اندازی کرد، که تعهد خود را به احترام به حقوق بشر، پایبندی به قوانین ملی، فراگیرتر شدن کشاورزان خرده مالک و افزایش قابلیت ردیابی زنجیره تامین خویش تشریح می‏نماید.

شرکت در حال انجام اقداماتی برای حمایت از کارخانه‌های محلی و کشاورزان خرده‌مالک جهت تولید روغن پالم براساس استانداردهای عدم جنگل‌زدایی و همچنین مسائل مربوط به عدم توسعه کود گیاهی و عدم بهره‌برداری از مردم یا جوامع[[207]](#footnote-207) است.

سازمان‌ها همچنین می‌توانند گزینه‌هایی را برای کاهش تأثیر یا احتمال وقوع ریسک بررسی کنند. برای مثال، به جدول 3c.2رجوع کنید:

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 3c.2- مثال‌هایی از کاهش ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی | |
| ریسک | پاسخ‎های کاهش‌دهنده/تقلیل‌گر |
| ریسک هزینه‌های انرژی در حال افزایش بر هزینه‌های عملیاتی تاثیر می‌گذارد | تغییر سوخت یا پذیرش راهبرد انرژی تجدیدپذیر برای کاهش وابستگی به سوخت‌های فسیلی که شاید مشمول مالیات کربن باشند. |
| ریسک فعالیت سازمان‌های مردم نهاد و جامعه بر تداوم کسب و کار در بخش معدن و استخراج تاثیر می‎گذارد | مشارکت ذینفعان از طریق گفتگوی یک به یک، جلسات تالار شهر، خط تلفن شکایات و اطلاع رسانی منظم برای مطلع شدن از انتظارات و نگرانی‌های جامعه و سازمان های غیردولتی و رسیدگی به این نگرانی‌ها از طریق ابتکاراتی مانند سرمایه گذاری‌های اجتماعی، احیای زمین، طراحی امکانات یا تصمیمات عملیاتی. |
| ریسک توقف در تامین به دلیل آب و هوای شدید | متنوع سازی پایگاه تامین کنندگان و همکاری با تامین کنندگان حیاتی یا راهبردی (تامین بیش از 25٪) برای توسعه برنامه‎ تداوم کسب و کار |
| ریسک استفاده از تامین کننده ناآشنا بر کیفیت محصول تاثیر منفی می‌گذارد | توسعه و تقویت استفاده از فهرست تامین کنندگان تایید شده |

#### اشتراک گذاری: بخشی از ریسک را منتقل نمایید یا تشریک مساعی نمایید.

به اشتراک گذاشتن ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در شرکت‌های فردی شاید برخی از این ریسک‌ها را از بین ببرد، که ممکن است برای مدیریت یک سازمان بسیار بزرگ یا پیچیده باشند.

در پاسخ به ریسک‌های‌ خاص، اشتراک گذاری مناسب هر پاسخی شامل همکاری صنعتی یا موضوعی خاص با سایر کسب و کارها، سازمان‎های حرفه‌ای، دولت‌ها، سازمان‌های مردم نهاد، تنظیم‌کننده‌ها، تامین‌کنندگان، مشتریان، جوامع یا حتی رقبا می‎باشد. نمونه بارز آن توافقنامه‌ای است که در کنفرانس «کنوانسیون سازمان ملل متحد در مورد تغییر آب و هوا»[[208]](#footnote-208) در نشست21[[209]](#footnote-209) منعقد شد که در آن 174 کشور و اتحادیه اروپا توسط سازمان‌های مردم نهاد و کسب و کارهای متعهد به اهداف و گزارش دهنده منظم برای رسیدگی به ریسک‏های مرتبط با آب و هوا؛ پشتیبانی شده‌اند.

اشتراک‌گذاری بادقت مدیریت شده اطلاعات، تخصص و اولویت‌ها می‌تواند به روابط مطمئن و همکاری ختم شود که نتایجی را هم برای کسب و کار حاضر در همکاری و هم برای جامعه به همراه دارد. اشتراک‌گذاری اطلاعات، منابع، فعالیت‌ها و توانمندی‌ها در بین بخش‌ها، موضوعات و مناطق جغرافیایی به کسب مقیاس در تحقق تأثیر پایدار کمک می‎نماید. برای مثال زباله‎های پلاستیکی در اقیانوس‌ها را در نظر بگیرید. پرداختن به این موضوع نیازمند مشارکت زنجیره ارزش بین وظیفه‌ای از شرکت‎های نفتی و شیمیایی، شرکتهای پوشاک، سرمایه‌گذاران نهادی، شرکت‌های بسته‌بندی و محصولات مصرفی، دولت‌ها و سازمان‌های مردم نهاد، می‌باشد. مجمع جهانی اقتصاد بیان می‌کند که تحقق اهداف توسعه پایدار سازمان ملل، نیازمند این نوع اتحادهای بین بخشی است.

این امر بویژه برای اقدامات زنجیره تامین است. سازمان‌ها تشخیص داده‌اند که پرداختن به چالش‌های پیچیده زنجیره تامین مستلزم همکاری با همتایان، دانشگاه‌ها، تنظیم‌کنندگان استاندارد و سازمان‌های غیرانتفاعی است.

همکاری‌های چندجانبه[[210]](#footnote-210) متمرکز بر بخش‌ها، جغرافیا، مسائل و کالاهای خاص در سال‌های اخیر افزایش یافته است. اکنون اکثر صنایع گروه‌هایی را ایجاد کرده‌اند که به منظور ایجاد استانداردهای مشترک، اشتراک‌گذاری اطلاعات، اشتراک‌گذاری فرآیندهای حسابرسی، تعامل بیشتر با تامین‌کنندگان و ارائه راهنمایی در سطح صنعت، با یکدیگر همکاری می‏نمایند. چند نمونه از همکاری‌های خاص صنعتی یا کالایی در جدول 3c.3 ارائه شده است.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3c.3- مثال‌هایی از همکاری‌های خاص صنعتی یا کالایی | | |
| صنعت یا کالا | همکاری | ارزش خلق شده |
| پوشاک | ائتلاف پوشاک پایدار | ائتلاف پوشاک پایدار پیشروترین اتحاد صنعت پوشاک، کفش[[211]](#footnote-211) و نساجی[[212]](#footnote-212) برای تولید پایدار است. تمرکز ائتلاف بر ایجاد شاخص هیگ[[213]](#footnote-213) است، یک ابزار استاندارد اندازه‌گیری زنجیره تامین برای همه شرکت‌کنندگان در صنعت به منظور شناخت تأثیرات زیست‌محیطی، اجتماعی و کاری ناشی از ساخت و فروش محصولات و خدماتشان. |
| گوشت گاو | میزگرد جهانی گوشت گاو پایدار[[214]](#footnote-214) | میزگرد جهانی گوشت گاو پایدار یک ابتکار چند جانبه، جهانی است که برای پیشبرد بهبود مستمر در پایداری زنجیره ارزش جهانی گوشت گاو از طریق رهبری، علم و مشارکت و همکاری چند جانبه توسعه یافته است. |
| نوشیدنی | میزگرد محیط صنعت نوشیدنی[[215]](#footnote-215) | میزگرد محیط صنعت نوشیدنی یک ائتلاف فنی از شرکت‌های پیشرو نوشیدنی جهان است که برای پیشبرد پایداری زیست‌محیطی در بخش نوشیدنی با یکدیگر همکاری می‌کنند. |
| الکترونیک | ابتکارات جهانی پایداری مجازی [[216]](#footnote-216) | ابتکار جهانی پایداری الکترونیکی منبع برجسته تجربیات برتر، منابع و اطلاعات بی‌طرفانه برای دستیابی به پایداری اجتماعی و زیست محیطی یکپارچه از طریق عضویت در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات است. |
| مواد استخراجی | ابتکار شفافیت صنایع استخراجی[[217]](#footnote-217) | ابتکار شفافیت صنایع استخراجی، استاندارد جهانی برای ارتقای مدیریت باز و پاسخگوی منابع معدنی، نفت و گاز است. این ابتکار به دنبال تقویت سیستم‌های دولت و شرکت، اطلاع‌رسانی مناظره‎های عمومی و ترویج شناخت است. در هر یک از کشورهای مجری، این ابتکار توسط یک ائتلاف هماهنگی از دولت، شرکت‌ها و جامعه مدنی پشتیبانی می‌شود. |
| چندگانه | کارگروه میزگرد آسیایی در مورد معاملات با اشخاص وابسته[[218]](#footnote-218) | کارگروه میزگرد آسیایی در مورد معاملات با اشخاص وابسته به منظور توسعه یک راهنمای عملی برای نظارت بر معاملات اشخاص مرتبط تشکیل گردید. در این نشست گزینه‌های عملی برای شناسایی و مهار سوء استفاده، مانند متوازن کردن تعریف، ارزیابی نقاط قوت و ضعف رویکردهای نظارتی مختلف و تشدید اجرای قوانین[[219]](#footnote-219) و همچنین تسهیل تغییر در فرهنگ و رویه‏ها، شناسایی گردید. |
| دارویی | کارت امتیاز خوب داروسازی | کارت امتیاز داروسازی خوب که توسط سازمان بیوتیکس[[220]](#footnote-220)، توسعه یافته است، استانداردهایی را برای رتبه‌بندی و ممیزی شرکت‌های دارویی و داروهای جدید در مورد نحوه آزمایش، بازاریابی و در دسترس قرار دادن داروها به بیماران تعیین می‌کند. این ابتکار پزشکان، بیماران، دانشگاهیان، ناظرین و داروخانه‌ها را گرد هم می‌آورد تا سطح اخلاق و بیمار محوری را در صنعت افزایش دهند. |

انجام ارزیابی‌های ریسک و برنامه‌ریزی سناریوهای بین شرکتی، سیاست‌گذاران و صنایع را قادر می‌سازد تا به طور فعال آسیب‌پذیری‌های شبکه را شناسایی کرده و در مورد طراحی قوانین و مقررات جدید مشورت[[221]](#footnote-221) نمایند. این همچنین همکاری بین ناظرین و کسب‌وکارها را برای رسیدگی به هرگونه چالش مرتبط با اجرای قوانین و مقررات تقویت می‌کند.

**استفاده از اهداف "مبتنی بر زمینه" در تعیین پاسخ ریسک**

همانطور که در فصل 2 ذکر شد، ادبیات پایداری زمینه را از نظر چگونگی نقش سازمان در بهبود یا بدتر شدن شرایط، پیشرفت‌ها و روندهای محیطی، اجتماعی و حکمرانی در سطح محلی، منطقه‌ای یا جهانی مورد بحث قرار می‌دهد. برای مثال، هدف آبی مبتنی بر زمینه برای شرکتی ممکن است موارد زیر محسوب شود.:

* درک علمی از شرایط یک ابگیر
* اهداف خط مشی محلی و جهانی
* نیازها و دیدگاه‌های ذینفعان مختلف با حفظ همسویی با حفظ همسویی با راهبرد و زمینه کسب وکار

متخصصان نیز می‎توانند اهداف انتشاراتی مبتنی بر علم را به عنوان اهداف مبتنی بر زمینه برای تغیر آب و هوا استفاده نمایند تا به شرکت‌ها در توسعه راهبردهای احیایی[[222]](#footnote-222) در راستای مشارکت‌های صنعتی و اقتصادی، کمک نمایند. منابع مازاد برای پشتیبانی سازمانها در تنظیم اهداف مبتنی بر زمینه شامل گروه اهداف آب مبتنی بر زمینه[[223]](#footnote-223)، اهداف تثبیت کننده آب و هوا [[224]](#footnote-224)، شدت پایداری آب و هوای بی‎تی[[225]](#footnote-225)، راهکار 3 درصدی[[226]](#footnote-226)، شاخص کربن مبتنی بر زمینه[[227]](#footnote-227) یا اهداف مبتنی بر علم[[228]](#footnote-228)، برای راهنمایی بیشتر درخصوص زمینه‌ی کردن اهداف و راهبردی به "راهی به زمینه: زمینه سازی راهبرد و اهداف" مراجعه نمایید.

در موارد نادر، ریسک یا مجموعه‌ای از ریسک‌ها شاید به قدری قابل توجه شوند که مدیریت ممکن است به دنبال یک راهبرد کسب و کار جایگزین به عنوان یک پاسخ (چه در مرحله بعدی تعیین راهبرد یا به ندرت در آینده نزدیک) باشد. در فصل 2 در این خصوص بحث شده است.

* **راهنمایی**: پاسخ مناسب ریسک را براساس عوامل خاص سازمان (به عنوان مثال، هزینه‌ها و منافع و اشتهای ریسک) انتخاب نمایید.

### انتخاب پاسخ های ریسک

بر اساس چارچوب مدیریت ریسک سازمانی، پاسخ مناسب ریسک براساس لحاظ تعدادی از عوامل می‎باشد، مانند:

* **زمینه کسب و کار:** پاسخ‌های ریسک براساس زمینه کسب و کار، که شامل صنعت، وضعیت[[229]](#footnote-229) جغرافیایی، محیط نظارتی و ساختار عملیاتی می‌شود، انتخاب یا مناسب سازی می‌شوند. برای ریسک‌های مرتبط با محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی، سوالات ممکن است موارد زیر را در برگیرد:
  + پاسخ ریسک چگونه تأثیرات و وابستگی‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را به حداقل می‎رساند یا آنها را تشدید می‎نمایند؟
  + کدام کنترل‌ها و فرآیندهای کسب و کاری برای برخورد با این ریسک‌ها وجود دارد؟
  + پاسخ ریسک چگونه دستیابی به اهداف سازمان را آسانتر یا دشوارتر می‌کند؟
* **هزینه‌ها و مزایا**: محاسبه هزینه‌ها و منافع پیش‌بینی‌شده سازمان به‌ویژه برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی جهت توصیف موارد کسب و کار و جلب نظر، همه است. همچنین هنگام ارزیابی پاسخ‎های بالقوه، ممکن است هزینه‌ها و منافع جامعه نیز در نظر گرفته شوند.
* **تعهدات** **و انتظارات**: پاسخ‌ها باید همراستا با استانداردهای عمومی پذیرفته شده صنعت، انتظارات ذینفعان در مورد مسائل مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی و عملکرد (به ویژه سازمان‌های غیردولتی، مشتریان، کارکنان) و ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های اصلی سازمان باشند.
* **اولویت‌بندی ریسک**: سازمان‌ها از اولویت‌بندی ریسک (زیر فصل سوم‌ ب) برای اطلاع‌رسانی تخصیص منابع استفاده می‌کنند. برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، سرعت شروع و آسیب‌پذیری ممکن است در هنگام تعیین پاسخ مناسب، عامل مهمی باشد. برای ریسک‌های فاجعه انگیز و بالا، پاسخ‌ها معمولاً مستلزم برنامه‌های عملیاتی است که شامل سرمایه‌گذاری‌های جدید در فعالیت‌ها برای کاهش یا پیگیری ریسک است. برای ریسک‌های پایین و متوسط، سازمان ممکن است ریسک را بپذیرد و برای تغییرات قابل توجه، آن را کنترل نماید.
* **اشتهای ریسک**: پاسخ‌های ریسک باید اشتهای ریسک سازمان را درنظر بگیرد – برای توسعه برنامه‌های عملیاتی که شدت ریسک باقیمانده را تا حد اشتهای ریسک سازمان کاهش دهد. اگر شدت ریسک در حد اشتهای ریسک باشد، مدیریت ممکن است ریسک را بپذیرد.
* **شدت ریسک**: پاسخ‌ها باید اندازه، دامنه و ماهیت ریسک و تأثیر آن بر سازمان را منعکس نمایند.
* **کاغذ و بسته‌بندی حرفه‌ای:**

برای تشریح نمونه‌ای از پاسخ‌های ریسک به پیوست 8 رجوع کنید.

برخی از پاسخ‌های ریسک ممکن است نیاز به یک رویکرد متمرکز داشته باشند، مانند ریسک‌های اصلی تطبیق (پاسخ به مقررات جهت گزارش انتشار سالانه گازهای گلخانه‌ای)، ریسک‌های زنجیره تامین (ایجاد انتظارات و فرآیندهای ارزیابی مداوم برای نظارت بر ریسک اطلاعات تامین‌کننده مرتبط با حقوق بشر) یا ریسک‌های سلامت و ایمنی (ایجاد سیستم مدیریتی با خط مشی‌ها، رویه‌ها و سیستم‌ها). برای سایر ریسک‌ها، مدیریت ممکن است ترکیب انواع مختلفی از پاسخ‎های ریسک را برای رسیدگی به ریسک خاصی مناسب بداند. به عنوان مثال، هنگام پرداختن به ریسک‌های مرتبط با آب و هوا و افزایش پیش‌بینی شده در آب و هوای شدید، سازمان ممکن است ساختمان‌هایی را که مستعد طوفان شدید هستند تقویت نماید (کاهش ریسک) در حالی که در همان زمان بیمه نامه‌های آن ساختمان‌ها را خریداری می‎نماید (به اشتراک‌گذاری ریسک).

#### ایجاد انعطاف‌پذیری در برابر ریسک

ماهیت و پیچیدگی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی به این معناست که سازمان ممکن است همیشه نتواند همه ریسک‏های احتمالی را شناسایی نماید، شاید نتواند همه اثرات بالقوه ریسک را کاهش دهد یا شاید نتواند تمام فرصت‌های دردسترس ناشی از آن را دنبال کند. حتی با بهترین ابزار ارزیابی، سازمان ممکن است یاد بگیرد که در حالی که رویدادهای شدید آب و هوایی محتمل هستند، زمان یا مکان طوفان شدید قابل پیش‌بینی نیست. به طور مشابه، سازمان ممکن است برنامه قوی انطباق اجتماعی و فرآیند تعامل ذینفعان را توسعه دهد، اما هنوز به دلیل ادعاهای اشتباه، اطلاعات نادرست یا تغییر انتظارات ذینفعان، مورد انتقاد شدید سازمان‌های غیردولتی یا مشتریان قرار گیرد[[230]](#footnote-230).

در این موارد، سازمان‌ها باید روی استفاده از مجموعه‌ای از پاسخ‌های ریسک با هدف افزایش انعطاف‌پذیری خویش در صورت بروز ریسک، تمرکز نمایند، برای مثال، کاهش احتمال یک کمپین منفی رسانه‌ی اجتماعی ممکن است امکان‌پذیر نباشد. با این حال، با طراحی یک برنامه مدیریت بحران که فرآیندها، پاسخ‌های از پیش تأیید شده و مسیرهای تشدید را ایجاد می‌کند، سازمان می‌تواند برای چنین کمپینی، در صورت راه‌اندازی و زمانی که راه‌اندازی شود، آماده باشد.

سازمانها همچنین می‌توانند از برنامه‌ریزی تداوم کسب و کار برای آمادگی جهت اثرات کوتاه مدت ریسک‌های غیرمنتظره و برنامه‌ریزی سناریو برای آمادگی جهت سناریوهای مختلفی که ممکن است از روندهای بلندمدت و تهدیدها و فرصت‌های مرتبط ناشی شوند، استفاده نمایند. اطلاع‌رسانی شفاف پاسخ منتخب سازمان به سازمان‌های غیردولتی، مشتریان، سرمایه‌گذاران یا سایر ذینفعان نیز می تواند در وهله اول شدت یا احتمال وقوع کمپین‌های منفی را کاهش دهد. این مکانیسم‌ها همچنین می‌توانند توسط سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی طیف وسیعی از سناریوهای چالشی مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی یا تغییرات انتظارات مشتری در آینده مورد استفاده قرار گیرند، بنابراین می‌توانند نوآوری نمایند و از محصولات یا خدمات جدید ارزش آفرینی یا شناسایی ارزش نمایند.

#### همکاری میان وظیفه‌ای

مشارکت دادن ذینفعان مناسب در توسعه و اجرای پاسخ ریسک بسیار مهم است. مشارکت کارشناسان موضوع می‌تواند به نوآوری و راه‌حل‌های راهبردی‌تر منجر شود. به عنوان مثال، این ریسک که ایمنی و عملکرد زیست محیطی یک محصول تلفنی بر درآمد یک شرکت فناوری تأثیر می‌گذارد، در نظر بگیرید. یک پاسخ فنی ممکن است بر روی بررسی تطبیقی در پایان فرآیند تولید متمرکز شود. یک رویکرد راهبردی ممکن است از همکاری میان وظیفه‎ای برای شناسایی فرصت‌ها در طول زنجیره ارزش برای مداخله در تعیین ریسک استفاده کند (جدول 4c.3 را ملاحظه نمایید).

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 4c.3- مثالی از استفاده از همکاری برای دستیابی به پاسخ راهبردی ریسک | |
| پاسخ فنی یا تطبیقی | پاسخ راهبردی |
| * نمونه تست ایمنی و عملکرد زیست محیطی محصول در پایان فرآیند تولید و انجام تجزیه و تحلیل عامل ریشه‌ای برای شناسایی مشکلات اصلی | * مشورت با کاربر نهایی، برای درک نیازهای مربوط به ایمنی و عملکرد. * مشورت با تهیه کنندگان و تامین‌کنندگان جهت کشف فرصت‌هایی برای افزایش ایمنی یا بهبود محیطی * مشورت با تیم خدمات مشتری برای شناخت و نظارت بر شکایات مشتریان مربوط به ایمنی و عملکرد محیطی * همکاری با همتایان یا توسعه استانداردهای بین صنعتی برای ایمنی محصول |

* راهنمایی: مورد کسب و کاری برای پاسخ توسعه دهید تایید آنها را بدست آورید.

### توسعه یک نمونه کسب و کاری و کسب تاییدیه

به دلیل سوگیری‌های احتمالی علیه تخصیص منابع ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در مقایسه با سایر ریسک‌ها (به عنوان مثال، ریسک‌های مالی)، متخصصان مدیریت ریسک و پایداری ممکن است نیاز به توسعه یک نمونه کسب و کاری جهت پذیرش پاسخ خاص ریسک، داشته باشند. از آنجایی که سازمان‌ها راهبردهای محیطی، اجتماعی و حکمرانی را برای پرداختن به برخی از تأثیرات مهم دنبال می‌کنند، سرمایه‌گذاران به‌ویژه به دنبال این هستند که بدانند چرا منابع برای خلق ارزش در کسب‌وکار در دوره‎های کوتاه‌، میان‌ و بلندمدت تخصیص داده می‌شوند.

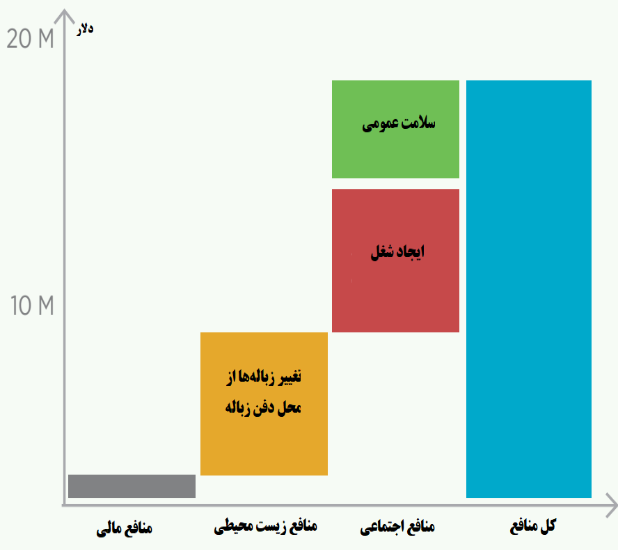
یک نمونه کسب و کاری ممکن است شامل یک نمای کلی از ریسک، علت اصلی، گزینه‌های پاسخ، تجزیه و تحلیل هزینه- منفعت، مفروضات کلیدی، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، مدیریت تغییر و جدول زمانی اجرا باشد. یک ویژگی مهم، تجزیه و تحلیل هزینه و فایده پاسخ‌های مختلف ریسک است. این تجزیه و تحلیل هزینه‌ها و منافع کسب و کار را در نظر می‌گیرد، اما شاید هزینه‌ها و منافعی را برای کسب و کار و جامعه در نظر بگیرد که ناشی از تغییرات دسترسی یا در دسترس بودن عنصری از سرمایه طبیعی یا اجتماعی که کسب و کار به آن وابسته است و یا تأثیرات سرمایه در نتیجه فعالیت‌های کسب و کار (جدول 5c.3 را ملاحظه نمایید).همانطور که در زیر فصل دوم فصل سوم بیان گردید، پروتکل سرمایه طبیعی و پروتکل سرمایه اجتماعی و انسانی از این تجزیه و تحلیل می‎توانند پشتیبانی نمایند.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 5c.3- مثالی از هزینه‌ها و منافع برای کسب و کار و جامعه | | |
|  | منافع وهزینه‎های کسب و کار | منافع وهزینه‎های جامعه |
| هزینه | * شاید شامل هزینه‌های مستقیم (به عنوان مثال، ایجاد یک برنامه، دستمزدها، زیرساخت‌ها یا سیستم‌های فناوری اطلاعات، پیمانکاران) و هزینه‎های غیر مستقیم (به عنوان مثال، سربار) باشد. * شاید شامل هزینه‌های فرصت مرتبط با استفاده از منابع باشد | * ممکن است شامل هزینه‌های اجتماعی (به عنوان مثال، از دست‌دادن شغل، هزینه‌های مراقبت‎های بهداشتی، افزایش شیوع بیماری) باشد * ممکن است شامل هزینه‌های زیست محیطی (به عنوان مثال، آلودگی، کاهش خاک، کمبود آب، انتشار گازهای گلخانه‌ای) باشد |
| منفعت | * می‎تواند شامل منافع مالی و غیر مالی مرتبط با راهبرد و اهداف باشد. * می‌تواند شامل درآمد، منافع شهرت و کمک به اهداف یا اهداف مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی باشد * می‎تواند شامل مزایای پاسخ‌های توصیه شده نسبت به گزینه‌های دیگر باشد * شاید شامل صرفه‎جویی هزینه و اجتناب در هزینه‌ها باشد | * می‎تواند شامل مزایای اجتماعی (به عنوان مثال، افزایش اوقات فراغت، مسکن مقرون به صرفه، احساس ایمنی و امنیت، نرخ کمتر بیماری) باشد * شاید شامل مزایای زیست محیطی (به عنوان مثال، ارزش منافع یک حوزه آبخیز، بهبود کیفیت هوا و آب، تنوع زیستی) باشد. |

**تحلیل هزینه-فایده چرخه اقتصادی**

با افزایش ریسک نظارتی در خصوص زباله‌های الکترونیکی، شرکت الکترونیکی فرصت اجرای طرح بازیافت[[231]](#footnote-231) را بررسی کرد. طبق این طرح، تمام محصولات از مشتری، سطل زباله یا دور انداخته شده در پایان عمر؛ برای فروش مجدد، بازیافت می‎شوند.

این شرکت منافع مالی را 0.7 میلیون دلار ارزیابی کرد که ناشی از افزایش درآمد حاصل از فروش مواد بازیافتی، کاهش هزینه مواد خام و هزینه اجرای لجستیک معکوس است.

قبل از تصمیم‌گیری در مورد اجرای این طرح، شرکت همچنین هزینه‌ها و منافع مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را برای جامعه درنظر گرفت. هزینه ها و منافع قابل توجه عبارتند از:

* منفعت زیست‌محیطی (برای جامعه) حدود 6 میلیون دلار از تغییر محصولات مشتری (پسماند) به محل‌های دفن زباله، که باعث صرفه‌جویی در فضای دفن زباله و در نتیجه افزایش عمر آن محل می‌شود.
* منفعت اجتماعی (برای جامعه) حدود 12 میلیون دلار از ایجاد شغل و ارتقای سلامت عمومی ناشی از مدیریت مسئول مواد شیمیایی سمی مانند سرب و جیوه موجود در قطعات الکترونیکی.

در این تجزیه و تحلیل، اگرچه بازده مالی ناچیز بود، در بر داشتن منافع زیست محیطی و اجتماعی، منفعت کلی این برنامه را به 18.7 میلیون دلار افزایش داد. شرکت همچنین می‌تواند انتظار مزیت نام تجاری و شهرت مرتبط با این برنامه را داشته باشد (اگرچه این موارد کمی نشده است).

این تجزیه و تحلیل می‌تواند با محاسبه کل هزینه‌ها و منافع زیست‌محیطی و اجتماعی که از طریق مجوز فعالیت سازمان، افزایش انعطاف‌پذیری و کارایی و رشد پایدار منجر به ارزش مازاد می‌شود، از تصمیم‌گیری حمایت نماید. چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو بیان می‌کند که مخصوصاً برای راهبرد یا هدف کسب و کار مهم، ممکن است همیشه یک پاسخ ریسک بهینه از منظر هزینه‌ها و منافع- بویژه منافع مالی، وجود نداشته باشد. در اینچنین شرایطی شاید مناسب باشد تا این نوع از تجزیه و تحلیل را با نمونه کسب و کاری ترکیب نمایید.

* **راهنمایی:** پاسخ ریسک را برای مدیریت ریسک سازمانی اجرا نمایید.

### اجرای واکنش ریسک

پس از اینکه سازمان رویکرد را تعیین کرد،پاسخ‌های خود را اجرا می‎نماید، که شامل توسعه و اجرای یک برنامه عملی برای هر پاسخ ریسک است. در این مرحله، فرآیند مدیریت ریسک سازمانی شروع به تأثیرگذاری بر تصمیمات روزانه کسب و کار جهت حفظ و ارزش آفرینی بالقوه برای یک سازمان می‏نماید (جدول c.63 را ببینید).

|  |  |
| --- | --- |
| جدول c.63- نمونه‌هایی از فعالیت‌ها برای اجرای پاسخ‌های ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی | |
| فعالیت‌های پیشنهادی | شرح |
| مالک ریسک را مشخص نمایید | * مالک ریسک را مشخص نمایید تا در قبال پیشرفت هریک از ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی مشخص شده، پاسخگو باشد. * مالک ریسک باید تیمی برای پشتیبانی از توسعه، اجرا و نظارت بر پیشرفت برنامه مدیریت ریسک داشته باشد. |
| تیم بین وظیفه‎ای را تشکیل دهید | * تعیین کنید که چه کسانی باید در پاسخ به ریسک و اجرای برنامه عملیاتی مشارکت داشته باشند. * در حالی که مالک ریسک باید بر فرآیندها نظارت داشته باشد، باید توافقی در سطح مدیریت در مورد واحدهایی که باید در برنامه عملیاتی مشارکت نمایند و سطح تلاش مورد نیاز، وجود داشته باشد. * یک تیم نظارتی بین وظیفه‌ای، مانند شورای پایداری، می‌تواند به عنوان یک هیئت مشورتی به توسعه راه‌حل‌های نوآورانه و مشارکتی برای ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی کمک نماید. * متخصصان پایداری ممکن است: - در توسعه برنامه‌های عملیاتی بین وظیفه‌ای کمک کنند. - به عنوان مالک ریسک عمل کنند یا مالک ریسک را با نظارت بین وظیفه‌ای مناسب معرفی کنند. - دانش، مهارت‎ها و توانمندی‎های محیط، اجتماع و حکمرانی را هنگام طراحی و اجرای پاسخ به ارمغان آورند. |
| اطلاعات و ورودی‌های دقیق و مرتبط را به دست آورید | * در مورد مسائل و راه‌حل‌های بالقوه با کارکنان مشغول در عملیات روزانه بحث نمایید. * در خصوص رویه‌های پیشرو در سایر سازمان‌ها و درون خود سازمان تحقیق نمایید. * داده‌های به دست آمده در طول اجرای آزمایشی یا اجرا واقعی تجزیه و تحلیل نمایید. |
| تدوین پاسخ‌های ریسک را در فرآیندهای تصمیم‌گیری نهادینه نمایید. | * ملاحظات مدیریت و ریسک را در فرآیندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری عملیاتی ادغام نمایید. * در تصمیم‌گیری‌های روزمره پاسخ های ریسک را لحاظ نمایید. * پاسخ‌های ریسکی که در سطح سازمان اتخاذ می‌شوند باید به مدیران در سطح عملیاتی تقطیر شوند(نکات مهم و اصلی بیان شوند) تا تأثیر مطلوب و منسجمی داشته باشند. |
| معیارهایی برای نظارت اثربخشی پاسخ ریسک توسعه دهید. | * عناصر پاسخ را که باید به طور دوره‌ای ارزیابی شوند در نظر بگیرید تا اطمینان حاصل شود که ریسک تعیین شده در راستای تصمیمات مدیریت در پاسخ به ریسک است. * برای راهنمایی بیشتر به فصل 4 مراجعه کنید |
| گفتگو در خصوص پاسخ ریسک با خارج و داخل سازمان | * برای بسیاری از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، چه داخلی (به عنوان مثال، مدیریت ارشد یا هیئت مدیره) یا خارجی (مانند سرمایه‌گذاران، سازمان‌های غیردولتی)، ذینفعان انتظار دارند که سازمان در مورد پاسخ به ریسک با آنها گفتگو نماید. گاهی اوقات این به دلیل الزامات نظارتی است، مانند الزام به افشای نحوه رسیدگی سازمان به ریسک زنجیره تامین قاچاق[[232]](#footnote-232) انسان) یا پاسخ به درخواست یک سازمان غیردولتی یا فعالیتی درخواستی برای شفافیت در مورد یک ریسک خاص (مانند ریسک آب و هوا). * برای راهنمایی بیشتر به فصل 5 مراجعه کنید |

* **راهنمایی**: برای درک تأثیرات کلی بر شرح حال ریسک سازمان، واکنش‌های ریسک را در سطح سازمان ارزیابی کنید.

### دیدگاه سبد ریسک را ایجاد نمایید

پاسخ‌های ریسک اغلب در سطح یک ریسک مستقل- حتی برای یک جغرافیا یا واحد کسب و کار خاص- توسعه می‌یابند. با این حال، مدیران راهبردی و ریسک نیازمند نگاهی جامعتر، در سطح سازمان، از وضعیت ریسک؛ با توجه به پاسخ‏های ریسک، دارند. مدیریت باید در نظر بگیرد که پاسخ‌های انتخاب شده برای یک ریسک مستقل چگونه ممکن است تأثیرات اضافی یا جبران‌کننده‌ای بر سبد کلی ریسک سازمان داشته باشند. پاسخ‌های ریسک طراحی شده برای هر یک از ریسک‌ها، نیز ممکن است شکاف‌هایی را در پوشش کلی ریسک سازمان ایجاد نمایند. داشتن یک نگاه پورتفولیویی به مدیران کمک می‎نماید تا نقاطی را که شاید شکاف‌هایی وجود دارد، شناسایی نماید و از تعدیلات به موقع قبل از نهایی کردن پاسخ‌های ریسک پشتیبانی نمایند. متخصصان مدیریت ریسک و پایداری باید اثر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را در پورتفولیوی ریسک سازمان بشناسند. سؤالات زیر را در نظر بگیرید:

* نقش ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در برخورد کلی شرکت چیست؟
* کدام یک از ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در هر دسته ریسک سازمان (به عنوان مثال، راهبردی، عملیاتی، مالی، تطبیق) لحاظ شده است؟
* در کجاها تأثیرات بوقوع می‎پیوندد (به عنوان مثال، واحد کسب و کار در مقابل جغرافیایی)؟
* از میان این ریسک‏ها، کدام یک ماهیت سیستماتیک دارد و کدام یک منحصربه یک حوزه عملیاتی است؟
* برای مدیریت بهتر این ریسک‏ها چه چیزهایی را باید دانست؟
* چه وابستگی‌های متقابلی بین ریسک‌هایی که شدت کلی ریسک‏ شرکت را افزایش یا کاهش می‌دهند، وجود دارد؟

این دیدگاه همچنین به متخصصان مدیریت ریسک و پایداری و نیز مالکان ریسک می‌تواند کمک نماید تا بین ریسک‌های محلی که برای یک حوزه مهم می‎باشند در مقایسه با ریسک‌هایی که کل سازمان را متاثر می‌نمایند، تمایز قائل شوند.

# فصل چهارم

# بررسی و بازنگری ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

## مقدمه

فصل‎های دو و سه بر چگونه استفاده سازمان‌ها از فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی برای شناخت و پاسخ بهتر به ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و کسب و کار تمرکز داشتند. با این وجود مدیریت ریسک سازمانی، فعالیت دفعی و یک مرتبه‌ای[[233]](#footnote-233) نیست فرایندی پویا است که مستلزم بررسی و بازنگری مستمر هر یک از ریسک‌های مستقل و هم فرآیند مدیریت ریسک سازمانی به طور کلی است. در بسیاری از حوزه‌های قدرت،[[234]](#footnote-234)، نظارت بر اثربخشی فرآیند کنترل داخلی و مدیریت ریسک سازمان لازم است از طریق مقررات صورت پذیرد. به عنوان مثال، مقررات بخش مالی نروژ در مدیریت ریسک، مدیر عامل شرکت را ملزم می‏نماید تا "به صورت مستمر تغییرات ریسک سازمان را نظارت نماید و اطمینان حاصل نماید که ریسکهای شرکت بدرستی مطابق با دستورالعمل‎های هیات مدیره رسیدگی می‎شوند".

این فصل درباره اجزای چارچوب مدیریت سازمانی در بررسی و بازنگری ریسک و سه اصل مرتبط می‏باشد.

1. **ارزیابی تغییرات اساسی:** سازمان تغییراتی را که ممکن است به طور اساسی بر راهبرد و اهداف کسب و کار تأثیر بگذارد، شناسایی و ارزیابی می‎نماید**.**
2. **بررسی ریسک و عملکرد:** سازمان عملکرد سازمان را بررسی می‏نماید و ریسک را در نظر می‌گیرد.
3. **پیگیری بهبود مدیریت ریسک سازمانی:** سازمان بهبود مدیریت ریسک سازمانی را دنبال می‏نماید.

تمام سازمان‌ها تغییرات مستمر در محیط داخلی و خارجی خود را تجربه می‌نمایند. از این تغییرات، ممکن است ریسک‏های جدیدی پدید آیند، شاید داده‌ها یا ابزارهای ارزیابی جدیدی متبلور شوند یا شاید پاسخ‎های ریسک در پرداختن به ریسک یا فرصت شناسایی شده بی‌اثر شده باشند. با ایجاد شاخص‌هایی برای بررسی این فعالیت‌ها، سازمان‌ها می‌توانند این تغییرات را قبل از اینکه ریسک‏ها منجر به تأثیر منفی بر راهبرد یا اهداف کسب‌وکار شوند، شناسایی کرده و مطابق با آن اصلاح نمایند.

* این فصل اقدامات زیر را برای کمک به متخصصان مدیریت ریسک و پایداری در بررسی و بازنگری پاسخ‎ به ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی توضیح می‎دهد:
* شناسایی و ارزیابی تغییرات داخلی و خارجی که شاید به طور اساسی بر راهبرد یا اهداف کسب و کار تأثیر بگذارند.
* بررسی فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی برای شناسایی بازبینی‏ها در فرآیندها و توانمندی‎های مدیریت ریسک سازمانی
* پیگیری بهبودهایی در نحویکه ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی توسط مدیریت ریسک سازمانی مدیریت می‏شوند.
* **راهنمایی:** تغییرات داخلی و خارجی که ممکن است تاثیر اساسی بر راهبرد یا اهداف کسب و کار بگذارند، شناسایی و ارزیابی نمایید**.**

## ارزیابی تغییر اساسی

در مقایسه با ریسک‌های سنتی‌تر، ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، به دلیل تغییر جمعیت‌شناسی، داده‌های نوظهور علمی، نوآوری و فناوری جدید، افزایش آگاهی سهامداران و دسترسی بیشتر به اطلاعات و رسانه‌های اجتماعی، می‌توانند به سرعت تغییر یا تکامل پیدا کنند. علاوه بر این، ماهیت ذاتی برخی از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‎توانند پیش‌بینی دقیق آنها را دشوارتر سازند - به ویژه در شروع ریسک‏های مرتبط با آب و هوا. با توجه به این نیروهای پویا، سازمان‌ها باید مستمراً تغییرات اساسی در محیط داخلی یا خارجی را بررسی کنند تا تعیین نمایند که آیا هر یک از این تغییرات، باعث تغییر در مشخصات ریسک سازمان و الزام به پاسخ یا تصمیمی از سوی مدیریت می‎شود.. جدول 4.1 نمونه‎هایی از تغییرات داخلی و خارجی که ممکن است بر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی تاثیر بگذارند، ارائه می‏دهد.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 4.1: نمونه‌هایی از تغییرات اساسی در زمینه کسب و کار | |
| محیط داخلی | محیط خارجی |
| * تغییر در راهبرد یا اهداف * رشد سریع سازمانی * تغییرات سازمانی شامل تغییر در رهبری * ادغام و تملک * نوآوری * تغییر در اشتهای ریسک | * مقررات جدید یا معلق * فن‌آوری در حال ظهور * تغییر انتظارات ذینفعان * آب و هوایی شدیدتر یا بسیار متغییر * روندهای راهبردهای اتخاذ شده توسط سازمان‌های همانند * تغییرات در مگاترندهای جهانی |

برای مدیریت ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، نظارت بر تغییرات خارجی چشم‌انداز تنظیم کنندگان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به عنوان مثال، در سال‌های اخیر، شرکت‌های بزرگ جهانی به دقت بر تلاش‌های قانونی و اجرایی متمرکز بر حذف اجباری نیروی کار از زنجیره تامین جهانی محصولات یا تغییرات در مقررات در حریم خصوصی داده‌ها که منجر به مقررات عمومی حفاظت از داده‌های اتحادیه اروپا[[235]](#footnote-235) (GDPR) شد، نظارت می‌نمایند. همینطور، گفتگو با ذینفعان خارجی (قانون‌گذاران، مشتریان، سرمایه‌گذاران یا همتایان) می‌تواند تغییر روندها و رویه‏های صنعت، مانند تغییر در جمعیت‌شناسی و ترجیحات مشتری را آشکار نماید.

فصل دوم رویکردهای مختلفی را ارائه می‎کند که می‌توانند سازمان‌ها را در شناخت تغییرات زمینه‎ای کسب و کار که ممکم است بر عملکرد ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی تأثیر بگذارد، پشتیبانی ‏نمایند.

* **راهنمایی:** فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی را برای شناسایی بازبینی‏ها در فرآیندها و توانمندی‎های مدیریت ریسک بررسی نمایید.

## بررسی فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی برای پاسخ به تغییرات

هنگامی که تغییرات قابل توجهی در محیط داخلی و خارجی شناسایی می‌شود، یا اگر عملکرد سازمان خارج از سطح قابل قبول نوسانات، درحال پیگیری است، مدیریت ممکن است نیاز دارد تا فرآیندها یا توانمندی‌های مدیریت ریسک سازمانی را بررسی یا بازنگری نماید. برخی از نمونه‌ جنبه‌های مدیریت ریسک سازمانی که ممکن است نیازمند بررسی باشند در ادامه ذکر شده‌اند:

#### **بررسی فرهنگ و حاکمیت**

ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، ممکن است سازمان را هدایت کند تا سطح آگاهی محیطی، اجتماعی و حکمرانی هیئت مدیره یا ساختار مدیریت را در نظر بگیرد و در صورت لزوم، تغییراتی را در ساختار یا فرآیندهای حاکمیتی ایجاد نماید. هر سازمانی شاید مطرح نماید که کمیته هیات مدیره‎ای را برای تمرکز بر ریسک‌ها و مسائل مربتط با محیط، اجتماع و حکمرانی تشکیل دهد یا اعضای جدید هیئت مدیره، با دانش خاص مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، اضافه نمایند. (برای راهنمایی در مورد رویکردهای افزایش آگاهی محیط، اجتماع و حکمرانی هیئت مدیره به فصل 1 مراجعه کنید).

اگر سازمان اقدامات لازم برای رسیدگی به ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را انجام ندهد، ممکن است تمایل به بازبینی فرهنگ خود داسته باشد. برای مثال، سازمانی که تعدادی حوادث ایمنی یا یک واقعه فاجعه بار را تجربه کرده باشد، ممکن است مصمم به اجرای فرهنگ «اول ایمنی» گردد.

#### **بررسی راهبرد یا اهداف کسب و کار**

در موارد نادر، اگر عملکرد سازمان منجر به انحراف قابل توجهی از وضعیت ریسک مورد انتظار شود، سازمان ممکن است تصمیم بگیرد که راهبرد خود را اصلاح نماید یا هدف کسب و کار را تغییر دهد یا واگذارد. به عنوان مثال در سال 2011، شهرت پالپ و کاغذ آسیا[[236]](#footnote-236) پس از یک کمپین تهاجمی صلح سبز به شدت آسیب دید. کسب و کار اندونزیایی از بزرگترین شرکت جهانی خمیر و کاغذ به نام تجاری بدل شد که بیشتر به خاطر نابود کردن جنگل‌های بارانی بکر[[237]](#footnote-237) و هدایت گونه‌ها به آستانه انقراض شناخته می‌شود. متل[[238]](#footnote-238)، دیسنی[[239]](#footnote-239) و یونیلیور[[240]](#footnote-240) جزی 130 شرکت بزرگی بودند که روابط خود را با پالپ و کاغذ آسیا قطع کردند. ظرف دو سال، این شرکت راهبرد جدیدی توسعه داد که شامل سیاست جنگل زدایی بود، اهدافی که متعهد به به کمک به حفظ جنگل‌های بارانی با کربن بالا و شفافیت بیشتر برای ذینفعان بود. برای مثال‌هایی از سازمان‌هایی که راهبرد یا اهداف خود را به دلیل مشکل محیط، اجتماع و حکمرانی تغییر داده‌اند، به فصل 2 مراجعه نمایید.

#### **بررسی ریسک‌های جدید یا در حال تغییر**

متخصصان مدیریت ریسک و پایداری باید نسبت به تغییرات داخلی و خارجی در زمینه کسب و کار هوشیار بمانند تا بررسی کنند که آیا ریسک‏های جدید مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، ظاهر شده یا طور اساسی تغییر کرده‌اند. هنگامی که تغییرات در زمینه کسب و کار منجر به ریسک جدیدی می‌شود، یا تأثیر بالقوه ریسک موجود را تشدید یا کاهش می‌دهند، متخصصان مدیریت ریسک و پایداری باید در نظر بگیرند که آیا اقدامی - مانند تغییر در لیست (موجودی) ریسک‌ها، ارزیابی ریسک جدید یا سرمایه‌گذاری در پاسخ به ریسک- تضمین کننده‌ است.

به عنوان مثال، همانطور که اخیراً در کیپ تاون، آفریقای جنوبی نشان داده شد، کمبود آب می‌تواند اثرات شدید و سریعی داشته باشد. شرکت‌های تولیدی شاید از وابستگی خود به آب در عملیات آفریقای جنوبی خویش آگاه بوده‌اند، اما کمبود آب را به عنوان یک ریسک مهم شناسایی نکرده‌اند. با تشدید کمبود آب، سازمان‌ها باید اولویت ریسک را بروزرسانی نمایند، برنامه‌های کاهش آب و طرح‌های تداوم کسب و کار را توسعه دهند و شاخص‌هایی برای نظارت بر مصرف آب و سطح مخازن آب ایجاد نمایند.

#### **بررسی رویکرد یا مفروضات ارزیابی**

همانطور که در بخش دوم فصل سه (3ب) بیان شد، ارزیابی شدت ریسک شامل داده‎ها، پارامتر و رویکرد ارزیابی انتخاب شده و مفروضات زیربنای ارزیابی است. هنگامی که رویکردها یا داده‌های جدیدی فراهم گردید، متخصصان مدیریت ریسک و پایداری باید در نظر بگیرند که آیا هنوز رویکرد ارزیابی انتخاب شده، مناسب‌ترین است یا خیر. برای نمونه، تجزیه و تحلیل سناریو برای ریسک‏های مرتبط با آب و هوا شامل برخی از مفروضات است که شاید در طول زمان تغییر نمی‌یابند. برخی از سازمان‌ها در حال حاضر سناریوی 2 درجه سانتیگراد را براساس توصیه کار گروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا، اتخاذ می‎نمایند، زیرا این یک نقطه مرجع مشترکی است که به طور کلی با اهداف توافقنامه پاریس هماهنگ است و از ارزیابی اهمیت بالقوه و زمان بندی پیامدهای مربوط به انتقال حمایت می‌کند. با این حال، سازمانها باید روندها و شرایط را به منظور ارزیابی اینکه آیا ضرورت تعدیل این فرض در طول زمان وجود دارد، نظارت نمایند. کار گروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا به شرکت‌ها توصیه می‎نماید که سناریوهای آژانس بین‌المللی انرژی، پروژه مسیرهای کربن زدایی عمیق[[241]](#footnote-241)، آژانس بین‌المللی انرژی‌های تجدیدپذیر[[242]](#footnote-242) و صلح سبز[[243]](#footnote-243) را برای سنجش تبلور یا تغییر مسیرهای مختلف و پیامدهای آن برای شرکت، نظارت نمایند.

سازمان شاید از این فرصت جهت افزایش یا کاهش اولویت ریسک‌های شناسایی شده برای حمایت از تخصیص مجدد منابع استفاده نماید. این تغییر بیانگر ارزیابی تجدید نظر شده معیارهای اولویت‌بندی است که قبلاً استفاده شده است.

#### **بررسی اثربخشی پاسخ های ریسک**

مدیریت پاسخ‌های ریسک را برای شناخت میزان اثربخشی که در رسیدگی به ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی داشته‌اند، بازنگری می‎نمایند، از جمله اینکه آیا این پاسخ، ریسک را به سطح قابل قبولی از عملکرد می‎رساند. سازمان شاید شاخص‎هایی را در نظارت بر عملکرد ریسک برای ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی انتخاب نماید و آستانه‌هایی به عنوان هشدار در هنگامی که از نوسان ریسک‌ها فراتر رفت و تصمیم سازی بیشتری لازم بود، تعیین نماید.. مثال زیر نشان می‌دهد‎ که چگونه یک کسب و کار می‌تواند شاخص‌ها و آستانه‌هایی را برای بررسی و بازنگری مستمر ریسک تعیین نماید.

**اینفوسیس محدود[[244]](#footnote-244)- نظارت ریسک کمبود آب**

اینفوسیس، یک شرکت چندملیتی، که کمبود آب را برای عملیات تجاری خود در هند، یک ریسک مهم لحاظ می‎نماید. این شرکت فرآیند نظارتی را برای شناسایی عوامل محیط خارجی اجرا کرده است که می‌تواند ارزیابی شدت ریسک را تعدیل نماید. مدیریت شاخص‌های زیر را در سطح سازمان و مخصوص پردیس شناسایی کرد:

* سطح آبهای زیر زمین[[245]](#footnote-245) هر منطقه جغرافیایی
* ظرفیت ذخیره آب باران در هر پردیس
* هزینه ودر دسترس بودن آب از طریق تانکرهای آب برای ارسال

مالک ریسک برای هر یک از شاخص‌های فوق آستانه‎هایی را بررسی و تعیین کرد. هنگامی که نتایج شاخص از آستانه متعلق به آن فراتر رفت، مالک ریسک به مدیریت جهت پیگیری هشدار داده است.

* **کاغذ و بسته‌بندی حرفه‌ای:** برای مثال گویا از تعیین آستانه در نظارت بر ریسک‏های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی به پیوست هشتم مراجعه کنید.

شاخص‌های فعالیت یا نتیجه را می‌توان برای نظارت بر ریسک و شناسایی، زمانی که تجدید نظر نیاز است، استفاده کرد. شاخص‌های فعالیت به سازمان‌ها امکان ارزیابی اثربخشی پیاده سازی/اجرا را می‏دهند (مانند تعداد رویدادهای آموزشی انجام شده)، در حالی که شاخص‌های نتیجه بر عملکرد و قرار گرفتن در معرض ریسک کلی (مانند عملکرد حقوق بشر تامین‌کنندگان) تمرکز دارند. جدول 4.2 شاخص‌های فعالیت و نتایج را معرفی می‏نماید و نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از آنها برای نظارت بر برنامه زنجیره تامین یک سازمان استفاده کرد.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 4.2: نمونه شاخص‎های فعالیت و نتیجه برای نظارت برنامه زنجیره تامین | | | |
| شاخص‌های فعالیت | | شاخص‌های نتایج | |
| ورودی | فرآیند | خروجی | نتایج |
| منابع مورد استفاده یا صرف شده برای فعالیت کسب و کار (به عنوان مثال، هزینه اقدامات) | فعالیت های انجام شده با این منابع (به عنوان مثال، تعداد رویدادهای آموزشی) | نتایج حاصل از فعالیت‌های انجام شده (به عنوان مثال، تعداد افراد آموزش دیده) | تأثیر نتایج یا تغییرات بر سرمایه اجتماعی یا محیطی (به عنوان مثال، افراد آموزش دیده مهارت‎های بهتری دارند یا قابلیت استخدام بیشتری دارند و به نیروی کار اضافه می‎شوند. |

هر دو شاخص فعالیت و نتایج می‎توانند برای نظارت بر روندها در طول زمان استفاده شوند. شکل 4.1 را برای ارائه مثالی از روندهای فعالیت (درصد بازرسی تامین کننده) و نتیجه (نرخ ضرر زمان از دست رفته).

|  |  |
| --- | --- |
| شکل 4.1 نمونه روند شاخص‎های ریسک (فعالیت و نتایج) | |
| درصد تامین‌کنندگان بازرسی شده مطابق آیین نامه تامین‎کنندگان | نرخ ضرر زمان از دست رفته |
|  |  |

این شاخص‌ها می‌توانند برای ارتباط با ذینفعان داخلی و خارجی که چگونه سازمان به ریسک خاصی پاسخ می‌دهد و اثربخشی آن پاسخ به ریسک، استفاده گردند (به فصل 5 مراجعه کنید).

پاسخ ریسک انتخاب شده می‌تواند با معرفی ریسک‌های جدید یا پیامدهای ریسکی که قبلاً در نظر گرفته نشده‌اند، نیز منجر به پیامدهای ناخواسته شوند.

به عنوان مثال، شرکت نوشیدنی می‎تواند با جایگزینی بطری‌های پلاستیکی یک بار مصرف به جای بطری‌های شیشه‌ای قابل استفاده مجدد، که مصرف آب (الزامی تمیز کردن اولیه بطری‌های شیشه‌ای) در تولید و اتکا به منابع آب کمیاب را کاهش می‎دهد، ریسک کمبود آب را تقلیل دهد. با این وجود، ممکن است به دلیل افزایش توجه مشتریان و سازمان‎های مردم نهاد به ضایعات پلاستیکی، ریسک‎های ناخواسته و اضافی برای سازمان ایجاد نماید.

انتخاب شاخص‌هایی برای پایش ریسک

برای تعین شاخص‎های مناسب پایش ریسک، متخصصان ریسک و پایداری باید از شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان (مانند نرخ جابجایی پرسنل، هدف کاهش شدت کربن) یا چارچوب موجود مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که برای گزارش‎دهی استفاده می‌شوند، مانند ابتکارت گزارشگری جهانی، استفاده نمایند. شاخص‌های ابتکارت گزارشگری جهانی اگرچه برای اندازه‌گیری ریسک‌ طراحی نشده‌اند، اما می‌توانند معیارهای نمونه‌ای که برای بررسی واکنش و عملکرد سازمان استفاده می‌شوند، ارائه نمایند. جدول زیر چگونگی امکان بکارگیر استاندارد آب ابتکارت گزارشگری جهانی را برای این منظور نشان می‌دهد.

|  |  |
| --- | --- |
| **نمونه‌ای از کاربرد ابتکارت گزارشگری جهانی برای پایش ریسک** | |
|  | شرح |
| ریسک | کمبود آب بر توانایی سازمان برای فعالیت تاثیر می‎گذارد |
| پاسخ | سازمان مصرف آب خود را کاهش می‎دهد، بازیافت و پایش سطح آب زیر زمین را جهت جلوگیری از کاهش بیشتر، افزایش می‎دهد. |
| شاخص‌های پایشگری | برداشت کل آب براساس منبع و سهم قابل تخصیص از اب در دسترس  مجموع منابع آبی که به صورت چشمگیری متاثر از برداشت شده‌اند.  مقدار کل آب بازیافتی و استفاده مجدد |

#### **بررسی تغییرات گزارشگری و ارتباطات**

افزایش توجه سرمایه‌گذاران بر اطلاعات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی، الزامات نظارتی درحال تغییر و افزایش استفاده از چارچوب‌های داوطلبانه موجب تغییراتی در گزارش‎دهی و افشاگری شده است.

سازمان‌ها شاید بخواهند کفایت و وابستگی اطلاعات ریسک مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را که جمع‌آوری و گزارشگری می‎نمایند با استفاده از رویکردهایی مانند زیر، پایش نمایند:

* پیگیری الزامات گزارشگری مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در سطح جهانی
* پایش استانداردهای گزارشگری جدید مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی
* ارزیابی رویکرد ارتباطی و گزارشگری سازمان در مقایسه با همتایان یا سازمان‌های پیشرو
* پایش قطعنامه‌های سهامداران مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی یا پیشنهادهای سهامداران، مانند پیشنهادی برای تعیین اهداف انتشار علم محور یا انتصاب یک کارشناس حقوق بشر در هیئت مدیره
* مشارکت دادن ذینفعان (داخلی و بیرونی) در خصوص نیازهای اطلاعاتی

از این فعالیت‌ها، سازمان می‎تواند تعیین کند که آیا لازم است ارتباطات یا گزارش‌دهی خود را برای بهتر برآورده کردن انتظارات ذینفعانش یا رعایت الزامات حوزه قانونی به‌روزرسانی نماید.

#### **زمان بندی فعالیت‌های بررسی**

زمانبندی فعالیت‌های بازبینی با توجه به سازمان متفاوت می‎باشد. در حالی که مدیریت اغلب هر ریسک را به صورت سالانه ارزیابی می‌کند، تغییرات مهم می‎تواند اقدامات موقت را ایجاب نماید. اگرچه انتظار نمی‌رود برخی از ریسک‎های ‌محیطی، مانند تغییرات آب و هوایی، در کوتاه‌مدت بر سازمان‌ها تأثیر بگذارد، بازبینی مکرر تأثیرات فیزیکی و انتقالی پیش‌بینی‌شده و همچنین فرضیات و سناریوها ضروری است، زیرا این موارد لزوماً قابل پیش‌بینی نیستند. به عنوان مثال، تجزیه و تحلیل مگاترند می‏تواند هر سه سال یکبار انجام پذیرد، ارزیابی ریسک تامین‌کننده می‎تواند به صورت سالانه بروز رسانی شود، در حالی که وقوع یا شکایات ایمنی باید به صورت مستمر پایش شوند، به‌علاوه، ارزیابی وضعیت و اثربخشی پاسخ‌های ریسک شاید لازم باشد به صورت سه ماهه یا شش ماهه ارزیابی و ابلاغ شوند.

#### **نقش‌ها و مسئولیت‌ها در بررسی فعالیت‌ها**

معمولاً مالکان ریسک مسئول بررسی پاس‌ های ریسک، توسعه شاخص‌هایی برای بررسی ریسک‌ها و پیگیری عملکرد می‎باشند. متخصصان پایداری ممکن است با دانش خود در مورد مسائل محیط، اجتماع و حکمرانی از این امر پشتیبانی نمایند. برای مثال، مالک ریسکی که مسئول نظارت بر کمبود آب است، می‎تواند از دانش متخصص پایداری در مورد مقررات آب خاص جغرافیایی و ابزارها و منابع مناسب برای ردیابی ریسک آب بر اساس منطقه استفاده کند.

* **راهنمایی:**به دنبال بهبودهایی در نحوی مدیریت ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی توسط مدیریت ریسک سازمانی، باشید.

## به دنبال بهبود

حتی آن سازمان‌هایی که به طور موثر مدیریت ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را در فرآیندهای مدیریت ریسک سازمانی ادغام نموده‌اند، می‌توانند کارآمدتر باشند. چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو، فرصتهایی را برای بازبینی و بهبود کارایی در محیط، اجتماع و حکمرانی ارائه می‏نماید- با فرایندها و ساختار کلی شروع و به سایر فعالیت‌های محیط، اجتماع و حکمرانی سرریز می‎شود. برخی از حوزه‌هایی که فرصت‌هایی برای بازبینی کارایی مدیریت ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی ارائه می‎نماید شاید موارد زیر را دربرگیرند:

* **فن آوری جدید**: پلتفرم‌های نرم‌افزاری مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‌توانند فرصتی برای جمع‌آوری داده‌های با کیفیت بالاتر (به عنوان مثال، آب، زباله، انتشار گازهای گلخانه‌ای و حوادث ایمنی) در یک سیستم متمرکز ارائه نماید. داده‌های پایش شده توسط ماهواره‌ها (مانند الگوهای جنگل‌زدایی[[246]](#footnote-246)) یا پلت‌فرم‌های رسانه‌های اجتماعی (مانند تغییر اولویت‌ها یا کمپین‌های مشتری، اعتصابات اتحادیه‌ها[[247]](#footnote-247)) می‎توانند برای ارائه اطلاعات بلادرنگ درباره عملکرد ریسک به سازمان استفاده شوند.
* **تغییر سازمانی**: سازمانی که در حال گسترش عملیات خود به بازارهای نوظهور است، می‎تواند انتظار مواجه با ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی بیشتری (مثلاً حقوق بشر) در آینده باشد و بنابراین شاید متخصص موضوعی را در هیات مدیره، تیم مدیریت یا اجرایی منصوب نماید. عملیک و ادغام می‌تواند موجب امکانات جدید شود که به فوریت استانداردها یا انتظارات سازمان را برآورده نمی‌کند.
* اشتهای ریسک: بررسی عملکرد، عواملی را که بر اشتهای ریسک سازمان تأثیر می‌گذارند، شفاف می‎نماید. همچنین به مدیریت فرصت می‎دهد تا اشتهای ریسک خود را اصلاح نماید. برای مثال، متخصصان مدیریت ریسک و پایداری می‌توانند سیاست جنگل زدایی عمومی را برای تامین روغن پالم اجرا نمایند. وقتی مدیریت راحت باشد که سازمان می تواند تعهدات بک کالا را برآورده سازد، ممکن است این سیاست را برای پوشش گوشت گاو، خمیر کاغذ و کاغذ و سویا توسعه دهد.
* **مقایسه همتایان**: بررسی همتایان صنعت می‌تواند به سازمان در تعیین اینکه آیا می‌تواند خارج از مرزهای عملکردی صنعت فعال باشد، کمک ‎نماید. مثلا شرکت جهانی غذا و نوشیدنی حین بررسی همتایان متوجه شد که چندین رقیب راهبرد و اهدافی برای کاهش ورودی‌های شکر در طول سبد محصولات بهمنظور برآورده سازی بخش مشتریانی که به سرعت در حال رشد می‎باشند، تعریف کرده‌اند. در نتیجه، شرکت راهبرد خود را برای افزایش رقابت‌پذیری[[248]](#footnote-248) و متعاقبا فعالیت در این بخش، بررسی و بازنگری کرد.
* **تقاط ضعف تاریخی[[249]](#footnote-249)**: سازمان‌هایی که در گذشته نتوانسته‌اند ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را شناسایی یا مدیریت نمایند، ممکن است تمرین «درس‌های آموخته‌شده» را برای درک اینکه چگونه محیط، اجتماع و حکمرانی می‌تواند بهتر در طول فرآیند مدیریت ریسک سازمانی ادغام شود، انجام دهند.

# فصل پنجم

# اطلاعات، ارتباط و گزارشگری برای ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی

## مقدمه

فصل آخر این راهنما درباره ارتباط و گزارشگری اطلاعات ریسک مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی به ذینفعان می‎باشد. اطلاعات ریسک به عنوان ورودی بسیاری از تصمیمات راهبردی، عملیاتی، سرمایه‌گذاری یا خرید که توسط ذینفعان داخلی و خارجی اتخاذ می‌شود، عمل می‌نماید. سازمان‌ها باید از کانال‌های ارتباطی موجود برای ارائه اطلاعات به موقع، مرتبط و با کیفیت مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی به مخاطبان هدف استفاده نمایند.

این فصل مربوط به عناصر چارچوب مدیریت ریسک سازمانی کوزو در اطلاعات، ارتباط و گزارشگری و سه اصل وابسته می‎باشد:

1. **استفاده از فناوری اطلاعات:** سازمان از سیستمهای اطلاعاتی و فناوری برای پشتیبانی مدیریت ریسک سازمانی استفاده می‎نماید.
2. **اشتراک‌گذاری اطلاعات ریسک:** سازمان برای پشتیبانی مدیریت ریسک سازمان از کانال‌های ارتباطی استفاده می‎نماید.
3. **گزارش‌دهی درباره عملکرد، فرهنگ و ریسک**: سازمان درباره عملکرد، فرهنگ و ریسک در سطوح مختلف و طول سازمان گزارش می‌دهد**.**

هدف اولیه از ارتباطات و گزارش‌دهی داخلی، ارائه اطلاعات مفید تصمیم‌گیری در مورد رویکرد و عملکرد مدیریت ریسک سازمان است. ارتباطات و گزارش‌دهی داخلی می‌تواند آگاهی از ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را در سطح مناسب سازمان افزایش دهد، نحوه مدیریت ریسک‌ها را به خوبی نشان می‌دهد و اطلاعاتی را برای حمایت از تصمیم‌گیری بهتر در طول سازمان ارائه می‎نماید.

ارتباطات خارجی و گزارش‌دهی در مورد مدیریت ریسک، الزامات نظارتی در بسیاری از حوزه‌های قانونی است، که سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا در مورد فرآیند مدیریت ریسک گزارش دهند و ریسک‌های کلیدی را برای مجموعه‌ای از ذینفعان تعریف‌شده افشا نمایند. افزایش تقاضا برای اطلاعات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی از سوی سرمایه‌گذاران همچنین سازمان‌ها را به افشای داوطلبانه اطلاعات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی به صورت عمومی سوق می‎دهد.

* این فصل اقدامات زیر را برای کمک به متخصصان مدیریت ریسک و پایداری است تا ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را به صورت داخلی و خارجی به اشتراک بگذراند:
* اطلاعات و کانال‌های ارتباطی مناسب برای ارتباطات و گزارش‌دهی داخلی و خارجی، شناسایی نمایید.
* اطلاعات مناسب ریسک مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را برای تصمیم‌گیری به صورت داخلی به اشتراک گذاشته و گزارش نمایید
* اطلاعات مناسب ریسک مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را برای برآورده سازی تعهدات نظارتی پشتیبانی از تصمیم‌گیری ذینفعان به اشتراک گذاشته و گزارش نمایید
* به طور مستمر فرصت‌هایی را برای بهبود کیفیت داده‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که به صورت داخلی و خارجی گزارش شده، شناسایی کنید.
* **راهنمایی:** کانال‌های ارتباطی و اطلاعات مناسب برای اشتراک‌گذاری و گزارش‌دهی داخلی و خارجی شناسایی نمایید.

## اطلاعات و کانال‌هایی برای اشتراک‌گذاری و گزارش دهی

برای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند، اطلاعات مربوط به این ریسک‌ها می‎توانند برای طیفی از ذینفعان داخلی، از جمله هیئت مدیره، مدیران و پرسنل عملیاتی، و همچنین ذینفعان خارجی مانند سهامداران، تنظیم‌گران، مشتریان، جامعه مدنی و سازمان‌های غیردولتی، مناسب باشند. برای هر گروه ذینفع، سازمان ممکن است موارد زیر را در نظر بگیرد:

* چه اطلاعات ریسک مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی برای تصمیم‌گیری نیاز است؟
* کدام شاخص‌ها و معیارهای مربوط با محیط، اجتماع و حکمرانی برای ارائه اطلاعات مفید تصمیم‌گیری مناسب هستند؟
* چه میزان اطلاعات مورد نیاز است؟
* از کدام کانال و رسانه باید برای اشتراک اطلاعات استفاده کرد؟
* مسیرهای مناسب افزایشی[[250]](#footnote-250) برای ریسک معین چیست؟
* چه کنترل‌ها یا فرآیندهایی برای اطمینان از کیفیت داده‌ها (به عنوان مثال، کنترل بر داده‌های داخلی، تضمین خارجی) وجود دارد؟
* موثرترین راه اطلاع رسانی ریسک چیست؟ در صورت امکان، سازمان‌ها باید سعی کنند ریسک‎ها را برحسب نحوی تأثیر ریسک بر راهبرد و اهداف سازمان به اشتراک بگذارند (برای راهنمایی بیشتر به زیر فصل‌های الف و ب فصل سوم مراجعه نمایید).

مالک ریسک، مالک محوری اطلاعات و اشتراک‎گذاری ریسک است. مالکان ریسک می‌توانند با متخصصان پایداری یا سایر ذینفعان برای شناخت الزامات اطلاعاتی مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و کانال‌های ارتباطی همکاری نمایند. متخصصان پایداری بطور خاص در اشتراک گذاری بیرون سازمانی ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و محیط مانند گزارش‌های پایداری یا افشای‎های مرتبط با آب و هوا، مشارکت دارند.

بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی

در حالی که بیشتر سازمان‌های جهانی روزانه از سیستم‌های داده‌های مالی و عملیاتی (مانند سیستم‌های حسابداری، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی[[251]](#footnote-251)) استفاده می‌کنند، سیستم‌های اطلاعاتی برای جمع‌آوری و گزارش‌دهی اطلاعات مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی کمتر متداول می‎باشند. با این وجود، سازمان‌هایی که از سیستم‌های اطلاعاتی برای جمع‌آوری و مدون کردن داده‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی در طول سازمان استفاده می‌کنند، می‎توانند پیشرفت‌هایی را در موارد زیر شاهد باشند:

* پایش و ارتباطات
* کیفیت داده‌ها
* قابل مشاهده بودن ریسک در سراسر سازمان
* تصمیم‌گیری
* به موقع بودن
* همکاری و تیم سازی بین وظیفه‌ای

برای نمونه، یک سازمان با استفاده از پلت‌فرم نرم‌افزاری بهداشت و ایمنی محیط[[252]](#footnote-252)، می‌تواند داده‌های مربوط به حوادث بهداشت و ایمنی و را از چندین تأسیسات عملیاتی در مدت کوتاهی پس از وقوع آنها جمع‎آوری نماید. در زمان وقوع حادثه علل اصلی را می‎تواند تعیین و در سیستم ثبت نماید. سپس این اطلاعات توسط سازمان می‌تواند برای تجزیه و تحلیل روند جمع آوری گردد تا تاسیسات با مسائل ایمنی مهمتر یا فراوانی بیشتر شناسایی شوند. تاسیسات با مسائل ایمنی مشابه می‌توانند با تاسیساتی که نشان دادند رویه‏های پیشرو را برای راه‎حل‎ها عملی توسعه و اجرایی می‏نماید، همکاری نمایند. علاوه بر این، این اطلاعات را می‌توان در کنار سایر کاربردهای مدیریت اطلاعات برای تصمیم‌گیری زمانی که پلتفرم‌های نرم‌افزاری حاوی داده‌های بهداشت و ایمنی محیط ترکیب شده یا با زیرساخت نرم‌افزار موجود به اشتراک گذاشته می‎شوند، تجزیه و تحلیل کرد.

* **راهنمایی: ا**طلاعات وابسته به ریسک مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را به صورت داخلی برای تصمیم‌سازی گزارش و به اشتراک بگذارید.

## ذینفعان داخلی: ارتباط و گزارش

اشتراک‌گذاری اطلاعات ریسک برای بهبود تصمیمات مربوط به تنظیم راهبرد و عملیات روزمره حیاتی است. اشتراک‌گذاری داخلی ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی به خصوص در موارد زیر می‌تواند رهگشا باشد:

* **اطلاع دادن به هیئت مدیره و مدیریت که ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی چگونه بر راهبرد و اهداف کسب و کار تاثیر می‌گذارند**: این به هیئت مدیره و مدیریت می‎تواند کمک نماید تا تصمیمات آگاهانه بگیرند و فرصت‌ها را دریابند.
* **ارتقای اگاهی سازمان از ریسک‌های حیاتی مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی:** اینچنین آگاهی می‌تواند از تصمیم‌گیری بهتر روزانه و تخصیص منابع کافی برای برخورد با ریسک پشتیبانی نماید.
* **فرهنگ آگاهی ریسک و مشارکت کارکنان در تمام سازمان را تشویق نمایید**: برای مثال، شرکت هواپیمایی می‎تواند داده‌های ایمنی جمع‌آوری شده را با کارکنان به اشتراک گذارد تا به آنها اجازه دهد بدانند که در عملکرد ایمنی شرکت هواپیمایی یا فرودگاه چه نقشی دارند. نوعی خبرنامه ایمنی هم شاخص‌های پیشرو (به عنوان مثال، تعداد کارکنان آموزش دیده درباره ایمنی) و هم شاخص‌های عقب مانده (مثلاً نرخ حادثه) را بدست آورده است.

اشتراک‌گذاری در مورد ریسک بسته به مخاطبان (به عنوان مثال، هیئت مدیره در مقابل مدیریت عملیاتی) و نیازهای اطلاعاتی هر ذینفع (به عنوان مثال، نیاز به شناخت جزئیات پاسخ ریسک سازمان در مقابل اثربخشی کلی) متفاوت است. جدول 5.1 نمونه‌هایی از ملاحظاتی را که متخصصان مدیریت ریسک و پایداری باید هنگام آماده سازی اشتراک‌گذاری با مخاطبان خاص براساس مسیرهای تشدید تعریف شده توسط سازمان، در نظر بگیرند، ارائه می‌نماید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 5.1: گروههای ذینفع داخلی، اطلاعات و ارتباطات | | |
| گروه ذینفعان | نمونه نیازهای اطلاعاتی | نمونه روشهای ارتباطی (اشتراک‎گذاری) |
| **هیئت مدیره**  نظارت راهبردی برای ریسک‌های حیاتی سازمان مقرر می‏نماید | * تغییرات قابل توجه محیط کسب و کار داخلی و خارجی و رویکرد سازمان به این تغییرات * ریسک‏هایی که خارج از اشتها یا تحمل ریسک قرار دارند * اثربخشی کلی پاسخ‌های ریسک | * ارائه‎ها و پیشخوانی جلسه هیئت مدیره * مطالب خارجی/شخص ثالث (به عنوان مثال، صنعت، تجارت و مجلات حرفه‌ای، گزارش‌های رسانه ها، وب سایت‌های شرکت همانند، شاخص‌های کلیدی داخلی و خارجی) |
| **مدیریت عملیاتی**  بر عملیات روزانه که شامل پاسخ‌های ریسک می‎شود، نظارت می‌نمایند. | * تغییرات قابل توجه محیط داخلی و خارجی بر راهبرد و اشتهای ریسک‌ تأثیر می‌گذارند * تغییرات قابل توجه در ریسک یا مشخصات ریسک * وضعیت و اثربخشی پاسخ ریسک | * اسناد مکتوب داخلی (مانند اسناد مختصر، داشبورد، ارزیابی عملکرد، ارائه‌ها، پرسشنامه‌ها و نظرسنجی‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، پرسش‌های متداول) * ارتباطات غیررسمی/شفاهی (مثلاً بحث‌های فردی، جلسات) |
| **پرسنل**  عملیات روزانه‌ای را انجام‎می‎دهند که پاسخ های ریسک را دربر می گیرد. | * ماهیت پاسخ‏های ریسک و تأثیرات آن بر نقش‌ها و مسئولیت‌ها * اهمیت فعالیت‌های پاسخ ریسک برای سازمان | * آموزش و سمینارها (به عنوان مثال، آموزش زنده یا آنلاین، پخش اینترنتی و سایر فرم‌های ویدئویی، کارگاه‌ها) * مواد، جلسات یا تعاملات * پیام‌های الکترونیکی (برای مثال، ایمیل، رسانه‌های اجتماعی، پیام‎های متنی، پیام‌ رسانی فوری) * رویدادهای عمومی (به عنوان مثال، نمایش‌های خیابانی، جلسات تالار شهر، کنفرانس‌های صنعتی/فنی) |

## ذینفعان خارجی: ارتباط و گزارش

ذینفعان خارجی علاقه‌مند بدانند که سازمان چگونه ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را برای خلق و حفظ ارزش سهامداران مدیریت می‏نماید یا با مسائل مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که می‌توانند بر جامعه یا محیط زیست تأثیر بگذارند، برخورد می‏نماید. در حالی که در بسیاری از حوزه‌های قانونی الزاماتی برای گزارشگری اطلاعات مرتبط با ریسک وجود دارد، سازمان‌ها همچنین مزایای اشتراک‌گذاری و گزارش ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را برای بیان مسئولیت، مسئولیت‌پذیری و اقدامات اصلاحی در مورد ریسک‌هایی که از اثرات و وابستگی‌هایی که سازمان شناسایی کرده است، تشخیص می‌دهند.

به این ترتیب، ارتباطات خارجی و افشای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی باید همراستا با تعهدات گزارشگری اجباری و داوطلبانه سازمان باشند.

* **راهنمایی:** برای ایفای تعهدات نظارتی و حمایت از تصمیم‌گیری ذینفعان، اطلاعات وابسته به ریسک مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را برای خارج از سازمان، به اشتراک و گزارش نمایید.

#### **تعهدات اجباری گزارشگری**

در آماده‌سازی ارتباطات خارجی در خصوص ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، سازمان باید با شناخت ریسک و الزامات گزارشگری محیط، اجتماع و حکمرانی در حوزه‎های قانونی خود، شروع نماید. این شناخت الزامات سازمان برای گزارشگری را دربر می‌گیرد:

* ‎ریسک‌های مهم یا اصلی (به عنوان مثال، شرکت‌های ثبت شده در کمیسیون بورس و اوراق بهادار[[253]](#footnote-253)، ملزم به گزارش عوامل ریسک با اهمیت درگزارش سالانه خود (مطابق با فرم‌های 10k/20F) هستند)
* ریسک‌های مستقل مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که معیارهای سازمان را برای اهمیت و افشادر پرونده‎های حقوقی برآورده می‎نمایند(برای مثال در شرکت‌های شیمیایی: نگرانی‌های بهداشتی و ایمنی به عنوان عامل ریسک مهم در نظر گرفته می‌شوند)
* ریسک‎های متربط با محیط، اجتماع و حکمرانی که معیارهای سازمان را برای اهمیت و افشاء در پرونده‌های حقوقی برآورده می‌کنند (به عنوان مثال، شرکت‌های شیمیایی از جمله: نگرانی‌های بهداشتی و ایمنی به عنوان عامل ریسک مهم)
* مسائل محیطی، اجتماعی و حکمرانی که در سایر ریسک‎های با اهمیت نقش دارند (به عنوان مثال، آب و هوای شدید که ممکن است در تداوم کسب و کار نقش داشته باشد و می‌تواند در شرح ریسک افشای قانونی اجباری لحاظ شود)
* ریسک‌ها یا مسائل مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که باید تحت یک الزام جداگانه افشا شوند، مانند ماده 173-6 فرانسه، که شرکت‌های مدیریت دارایی و سرمایه‌گذاران نهادی را ملزم می‌کند تا روش‌هایی را برای منظور کردن عوامل محیط، اجتماع و حکمرانی در استراتژی سرمایه‌گذاری و ابزارهای مورد استفاده برای حمایت از انتقال انرژی و محیط زیست[[254]](#footnote-254)، توصیف نمایند.

فصل یک جزئیات بیشتری در مورد نقش وظایف امانتداری برای گزارش ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و همچنین الزامات نظارتی مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی ارائه می‌کند. چارچوب‌های داوطلبانه اضافی برای گزارش مسائل مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را می توان در ضمیمه سه (III) یافت. الزامات قانونی برای گزارش عوامل ریسک و عوامل ریسک مرتبط با ESG در پیوست دوم (II) خلاصه شده است.

#### **گزارشگری و ارتباط داوطلبانه**

علاوه بر الزامات افشای اجباری، اکثر سازمانها دارای ذینفعان خارجی می‎باشند که به فعالیت‌های آن‌ها علاقه‌مند و نیازمند ارتباطات و افشای گسترده‌تر هستند. ذینفعان ممکن است شامل سرمایه‌گذاران، تامین‌کنندگان، مشتریان یا گروه‌های اجتماعی باشند.

ملاحظات بسیاری بر تصمیماتی که سازمان‌ها در مورد گزارش‌های بیرونی اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی می‌گیرند، تاثیر می‌گذارند. هنگام در نظر گرفتن اینکه کدام اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی را باید گزارش نمایند و چگونه و کجا اطلاعات باید گزارش شوند و همچنین برای کدام مخاطبان، امکانات مختلفی در اختیار شرکت ها قرار دارد.

در یکی از مطالعات شرکت ارنست و یانگ، 81٪ از سرمایه‌گذاران نهادی اظهار داشتند که شرکت‌ها به اندازه کافی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی را که می‌تواند بر مدل‌های کسب و کار فعلی آنها تأثیر بگذارد، افشا نمی‎نمایند- 60٪ از شرکت‌ها درخواست افشای کاملتر این ریسک‌ها را دارند.

برای درک اینکه چه مفروضاتی بیانگر نتیجه‌گیری‌های انجام شده است و اطلاعات در نظر گرفته شده برای چه اهداف و مخاطبانی است، سازمان‌ها باید ذینفعان خود را شناسایی کنند، اولویت‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و نیازهای اطلاعاتی خود را درک کنند و رویکردی را برای ارتباط تعیین نمایند. جدول 5.2 نمونه‌هایی از انتظارات اطلاعاتی ذینفعان خارجی و روش‌های برقراری ارتباط با آنها را ارائه می‌دهد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 5.2: اطلاعات، ارتباطات و گروه‌های ذینفع خارجی، | | |
| گروه ذینفعان | نمونه نیازهای اطلاعاتی | نمونه روش‌های ارتباطی |
| **سرمایه گذاران:** سرمایه‌گذاران با انتظار بازده مالی، سرمایه را در اختیار سازمان قرار می‌دهند | * رویکرد سازمان در مدیریت تغییرات مهم محیط داخلی و خارجی که منجر به اثرات یا وابستگی‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‌شود. * درک نحوه شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی (مثلاً ریسک‌های مربوط به آب و هوا) توسط سازمان | * مجمع عمومی عادی سالیانه سهامداران * گزارش سالانه، ریسک یا فرمهای 10K * گزارشهای جامع * نمایندگی |
| **تامین‎کنندگان:**  تامین کنندگان کالا یا خدمات برای سازمان | * استانداردهای سازمان برای تامین‌کنندگان که می‌تواند شامل موارد زیر باشد: اخلاق، صداقت، استانداردهای قانونی، تطبیق، سلامت و ایمنی و محیط زیست * عملکرد تامین کننده در برابر استانداردهای مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی سازمان | * آیین نامه رفتار تامین کنندگان * کارت گزارش شامل برای مثال، کیفیت، ارسال، مقدار تحویل شده، سابقه عملکرد، گزارش حوادث و نظرات * جلسات مدیریتی |
| **مشتریان**: کالاها یا خدمات سازمان را خریداری می‌نمایند | * اطلاعات مربوط به نحوه تولید محصول (به عنوان مثال، مواد تشکیل دهنده، کشور مبدا، اطلاعات کارخانه) * اطلاعات در مورد نحوه استفاده از محصول و اینکه آیا ممکن است بر سلامت و ایمنی مصرف کننده تأثیر بگذارد (به عنوان مثال، عوارض جانبی داروها) | * شیوه‏های بازاریابی مسئولانه (برای مثال، ترویج حقایق درست در مورد محصول) * برچسب گذاری محصول (به عنوان مثال، حقایق تغذیه) * خرده فروشان مجاز، دارای مجوز یا گواهی (به عنوان مثال، داروسازان) * گروه‌های متمرکز |
| **سازمانهای مردم نهاد و جوامع:**  سازمان‎ها را در برابر تأثیرات بر گروه‌های ذینفعشان (برای مثال، محیط زیست، جامعه) مسئول می‌دانند. | * رویکرد سازمان جهت کاهش اثرات منفی بر منافع سازمان‎های مردم نهاد(مانند جنگل‌زدایی برای استخراج روغن پالم) * درک اینکه چگونه سازمان محیط و جامعه محلی و جهانی را منتفع می‌سازد (به عنوان مثال، ساعات کار داوطلبانه، کمک‌های پولی کارکنان به تحقیقات سرطان) | * مجمع عمومی عادی سالیانه سهامدارن * گزارش جامع * گزارش پایداری * سایت اینترنتی * تعامل یک به یک یا جلسات تسهیل شده با سهامداران |

فصل دوم، بیان می‎کند که چگونه ارزیابی اهمیت محیط، اجتماع و حکمرانی و مشارکت ذینفعان می‌تواند بینش‌های درباره این مسائل و ریسک‌های بالقوه‍ای که ممکن است ایجاد نمایند، ارائه می‎نماید. برای برخی از شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌هایی که در صنایع استخراجی فعالیت می‌کنند، ناتوانی در شناخت، مشارکت و گزارشگری در باره مسائل یا ریسک‌های محیط، اجتماع و حکمرانی می‌تواند ریسک‌ را تشدید نماید یا خودش یک ریسک باشد.

مقاله‌ای در هاروارد بیزینس ریویو[[255]](#footnote-255)، مطالعه‌ای بر روی 19 شرکت معدنی کوچک[[256]](#footnote-256) طلای سهامی عام را مستند نموده است که یک سوم ارزش بازار آنها تابعی از روابطشان با سهامداران است. این مقاله بیان می‌کند که امتناع از تعامل با معترضان یا فعالان نامطلوب همیشه یک راهبرد موثر برای مدیریت ریسک اجتماعی نیست. نویسندگان توصیه می‌کنند که فرآیندی را برای درک نگرانی‌ها و اهداف مخالفان فعالیت‌های کسب و کار به جای کناره‌گیری، کنار گذاشتن یا امتناع از اظهارنظر ایجاد نمایید. مثال زیر رویکرد سیستم‌های بازنشستگی کارکنان عمومی کالیفرنیا[[257]](#footnote-257) را برای درک نیازهای ذینفعان و یکپارچه سازی آن در تصمیم‌گیری و گزارشگری توضیح می‎دهد.

**سیستم‌های بازنشستگی کارکنان عمومی کالیفرنیا، سهامداران را درگیر می‌نماید تا فوریترین[[258]](#footnote-258) مسائل خود را درک نمایند.**

در سال 2016، سیستم‌های بازنشستگی کارکنان عمومی کالیفرنیا تعاملی با ذینفعان خارجی را به منظور اطلاع‌رسانی برنامه راهبردی آتی و همچنین شناسایی چالش‌هایی که ممکن است سازمان را تهدید نماید یا ارائه موانعی برای دستیابی به اهداف آن اجرا کرد.

سیستم‌های بازنشستگی کارکنان عمومی کالیفرنیا با ذینفعان مختلفی از جمله انجمن‌های کارفرمایی، انجمن‌های کارگری، صندوق‌های بازنشستگی و قانونگذاران ایالتی ملاقات کرد. از این تعامل، سیستم‌های بازنشستگی کارکنان عمومی کالیفرنیا حوزه‌های متعددی را برای بهبود رویکرد خویش به منظور تعامل شناسایی کرد، مانند تهاجمی‌تر بودن در خرید مراقبت‌های بهداشتی برای کاهش هزینه‌ها و بهبود دسترسی به مراقبت‌های بهداشتی با کیفیت. ذینفعان همچنین چالش‌های کلیدی، از جمله تهدیدات امنیت سایبری و هزینههای روبه افزایش مراقبت‌های بهداشتی را شناسایی کردند. این نگرانی‌ها در برنامه راهبردی جدید سیستم‌های بازنشستگی کارکنان عمومی کالیفرنیا لحاظ گردید، سپس به ذینفعان ابلاغ شد.

چارچوب‌های داوطلبانه بسیاری توسعه یافته‌اند و به طور گسترده برای برآوردن نیازهای گزارشگری مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی ذینفعان خارجی استفاده می‌شوند. جدول 5.3 برخی از راهنمایی‌های مناسب برای حمایت از افشای ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و مدیریت سازمان این مسائل را ارائه می‎نماید.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 5.3: راهنمای موجود برای حمایت از افشای خارجی ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی | | |
| چارچوب | پروندهای مالی‌ و  گزارش‌های سالانه یا گزارش‌های خاص محیط، اجتماع و حکمرانی[[259]](#footnote-259) | شرح |
| چارچوب هیئت استانداردهای افشای آب و هوا[[260]](#footnote-260) | پرونده‌‎های مالی و گزارش‌های سالانه | * الزامات گزارشگری برای افشای اطلاعات زیست محیطی در گزارش‌های متداول را توصیه می‌نماید، جایی که این اطلاعات برای درک ریسک‌ها و فرصتهای مالی شرکت‌ها و همچنین انعطاف‌پذیری سایر مدل‌های کسب و کارشان، مهم است. * همراستا با توصیه‌های کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا[[261]](#footnote-261) |
| استانداردهای ابتکاری گزارشگری جهانی[[262]](#footnote-262) | گزارش های ویژه محیط، اجتماع و حکمرانی | * چارچوب جهانشمولی[[263]](#footnote-263) برای گزارش مسائل مهم اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیتی فراهم می‎نماید. * توصیه می‌نماید در مورد موضوعاتی که ریسک‎هایی را برای مدل کسب و کار یا شهرت شرکت ارائه می‏نمایند، گزارش دهید |
| چارچوب یکپارچه | گزارش‌های سالانه | * چارچوبی برای گزارش‌دهی یکپارچه در مورد هر شش سرمایه (یعنی مالی، تولیدی، فکری، انسانی، اجتماعی و روابط، و طبیعی) فراهم می‌نماید. * به سازمان‎‌ها توصیه می‎نماید ریسک‌های ویژه‌ای که بر توانایی ارزش آفرینی کوتاه، میان و بلندمدت تأثیر می‌گذارند و چگونگی مدیریت آن‌ها توسط سازمان را افشا نمایند. |
| توصیه‌های کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا | پرونده های مالی | * افشای داوطلبانه را به شرکت‌ها توصیه می‎نماید تا درباره حاکمیت، مدیریت ریسک و تأثیرات تغییرات آب و هوایی بر سازمان گزارش نمایند. * راهنمایی‌های خاص صنعت را دربر می‎گیرد. |
| راهنمای پیاده سازی و دستورالعمل‌های گزارشگری هیئت استانداردهای حسابداری پایداری[[264]](#footnote-264) | پرونده‌های مالی | * چارچوبی را برای مدیریت ارزیابی اهمیت مالی موضوعات پایداری، با در نظر گرفتن ریسک، برای لحاظ در گزارش‌های مالی فراهم می‌نماید. * حداقل الزامات افشاء را با توجه به مباحث پایداری توصیه می‌نماید * شامل راهنمایی‌های خاص صنعت است. |
| هدف توسعه پایدار[[265]](#footnote-265) | گزارش‌های ویژه محیط، اجتماع و حکمرانی | * اهدافی را ارائه می‎نماید که سازمان‌ها می توانند در بیان تأثیرات خود لحاظ نمایند. |

مثال زیر نحویکه شرکت سولوی اس.آ[[266]](#footnote-266) تصمیم‌گرفت تا ریسک‎های مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی را برای سرمایه‎گذاران افشاء نماید، ارائه می‎دهد.

|  |  |
| --- | --- |
| **افشای ریسک مرتبط محیط، اجتماع و حکمرانی شرکت سولوی اس.آ**  افشای سولوی بیانگر نحویی است که شرکت‌های می‎توانند ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی خود را برای سرمایه گذاران افشا نمایند، همانطور که در جدول زیر نشان می‎دهد، سولوی گذار آب و هوا را به عنوان ریسک درحال ظهور درکنار سایر ریسک‎های مهم خود: امنیت، ریسک‌های فیزیکی مرتبط به آب و هوا، ایمنی صنعتی، تصادف حمل و نقل، اخلاق و تطبیق، خطر گذار آب و هوا، ریسک سایبری و استفاده از محصولات شیمیایی، افشا می‎نماید. سولوی برای هر یک از این ریسک‏ها، شرحی، مطابق با جنبه‎های مهم (و اهداف توسعه پایدار سازمان ملل[[267]](#footnote-267) در صورت لزوم) و اقدامات پیشگیری و کاهشی، با شروع اقدامات اصلی، ارائه کرد. | |
| **گذار آب و هوا - ریسک در حال ظهور** (همراستا با هدف 13 توسعه پایدار سازمان ملل: تغییرات آب و هوا) | |
| شرح | فقدان یک راهبرد گروهی برای رسیدگی به پرداختن به ریسک‌ها گذار مرتبط با آب و هوا (همانطور که توسط هیئت استانداردهای افشای آب و هوا تعریف گردید)، چالش‌های محیطی گسترده‌تر، و کمبود منابع در آینده می‌تواند موجب آسیب به شهرت سولوی، زیان‌های کسب و کاری، ارزش‌گذاری کمتر و دشواری جذب سرمایه‌گذاران بلندمدت شود |
| پیشگیری و کاهش | * راهبرد سولوی بر کسب و کاری با ارزش افزوده بالاتر و افشای کمتر محیط، تمرکز دارد. * هر سال، ابزار مدیریت پورتفولیو پایدار[[268]](#footnote-268)، افشای محیطی فروش و مجموعه پروژه‌های نوآورانه ما را ارزیابی می‎نماید. مدیریت پورتفولیو پایدار شامل معیارهای مرتبط با آب و هوا است که بر اساس سناریوهای 2 درجه سانتیگراد تنظیم شده است. * برنامه اقدام شدت کربن، یک هدف کاهش 40 درصدی برای سال 2025 (سال مرجع 2014) دارد |
| اقدامات اصلی | * ناظر کمیته اجرایی برای اب وهوا منصوب شد و کار بر روی نقشه راه راهبردی جامع آب و هوا را شروع کرد * یک برنامه جدید و اهداف 2020 برای انتشار در هوا (SOx، NOx، VOC)، استفاده از آب و زباله‌های خطرناک تنظیم گردید. * تعهد مجدد برای بهبود مستمر بهره‌وری انرژی * بهبود اثر گاز دی اکسید کربن ترکیب انرژی از طریق ابتکاراتی مانند تبدیل به سوخت زیست توده یا منبع برق تجدید پذیر * کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای منتشر شده از عملیات فرآوری شیمیایی * اعمال قیمت کربن داخلی (25 یورو/تن متریک گاز دی اکسید کربن) برای انتشار گازهای گلخانه‌ای در تمام تصمیمات سرمایه‌گذاری * معیاری بر شدت انتشار گازهای گلخانه‌ای در پاداش مدیریت ارشد درنظر گرفته شد. |

* **راهنمایی:** به طور مستمر فرصت‌هایی جهت بهبود کیفیت داده‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی که به صورت داخلی و خارجی گزارش شده‌اند، شناسایی نمایید.

## کیفیت اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی گزارش شده

با ادامه رشد گزارش‌دهی اجباری و داوطلبانه محیط، اجتماع و حکمرانی، سازمان‌ها متوجه می‌شوند که تصمیم‌گیرندگان که از اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی، استفاده می‏نمایند، باید به وابستگی و اعتبار این اطلاعات اطمینان داشته باشند. در واقع، 69% از مدیران پورتفولیو و تحلیلگران تحقیقاتی معتقدند که این مهم است که افشای محیط، اجتماع و حکمرانی مشمول راستی‌آزمایی مستقل گردد. صرف نظر از اینکه سازمان از اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی خود اطمینان کسب می‎نماید، بهبود کیفیت داده‌ها برای ارائه داده‎های درست به تصمیم‌گیرندگان داخلی و خارجی بسیار مهم است.

در سال 2017، 85 درصد از شرکت‌های واقع در لیست 500 شرکت برتر استاندارد اند پورز[[269]](#footnote-269)، بیشتر از هر زمان دیگری، «گزارش‌های پایداری» خود را -از پیش خود، منتشر کردند.

با این حال اغلب، ذینفعان داخلی (به عنوان مثال، مدیریت، کارکنان، اعضای هیئت مدیره) و ذینفعان خارجی (مانند سرمایه‌گذاران، تحلیلگران، سازمان‌های مردم نهاد، تنظیم کنندگان) هنوز همانند هم سطح اعتماد یکسانی، در مقایسه با اطلاعات مالی گذشته، نسبت به اعتبار و کیفیت اطلاعات پایداری موجود ندارند. برای مثال،42 درصد از سرمایه‎گذاران نهادی بیان داشتند که اطلاعات غیر مالی اغلب متناقض، غیر قابل در دسترس یا تأیید نشده‌اند.

اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی گزارش شده به صورت داخلی و خارجی به سطح مناسبی از کنترل داخلی برای اطمینان از اینکه اطلاعات و داده‌ها صحیح، کامل و به موقع قابل اعتماد و برای تصمیم‌گیری مفید می‎باشند، نیاز دارند.

چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو می‌تواند از متخصصان مدیریت ریسک و پایداری در حصول اطمینان از کنترل این اطلاعات، پشتیبانی نماید. جدول 5.4 ملاحظات حاکمیت داده را نشان می‌دهد که می‏تواند به حصول اطمینان از اطلاعات کمک نماید و امکان بکارگیری برای همه اطلاعات از جمله داده‌های مهم محیط، اجتماع و حکمرانی را دارد.

|  |  |
| --- | --- |
| جدول 5.4: ملاحظات حاکمیت داده برای حمایت از اطلاعات با کیفیت محیط، اجتماع و حکمرانی | |
| داخلی | خارجی |
| در بررسی مدیریت اطلاعات کلیدی پایداری برای گزارش‌دهی داخلی، یک سازمان ممکن است بخواهد عوامل زیر را در ارتباط با شیوه‌های حاکمیت داده و مدیریت خود در نظر بگیرد:   * آیا ایجاد، جمع‌آوری، اعتبارسنجی، ذخیره‌سازی، استفاده، بایگانی و حذف دارایی‌های داده‌ای مرتبط با پایداری سازمان، به خط‌مشی یا راهبرد حاکمیت داده‌ای آن برای حمایت از مدیریت مسئول سازگاری دارد؟ * آیا اطلاعات پایداری مرتبط و معتبر در گزارش‎ها، فرآیندها و سیستم‌های گزارشگری مدیریت موجود یکپارچه شده است؟ اگر چنین است، آیا مدیریت از این اطلاعات برای اجرای عملیات خود فعالانه استفاده می‎نماید؟ اگر نه، چرا نه؟   آیا جریان بصری داده[[270]](#footnote-270) (اتصال به منابع اصلی خود) در سراسر سیستم‌های اطلاعاتی و زنجیره تامین حفظ می­شود؟  آیا سازمان از فناوری برای ایجاد و حفظ جریان بصری داده‌ها، دسترسی به اطلاعات و اتصال به داده‌های منبع استفاده می‌کند؟ اگر نه، آیا می‌تواند به راحتی این کار را انجام دهد؟ | در بررسی شیوه‌های مدیریت داده‌ها برای شاخص‌های کلیدی عملکرد[[271]](#footnote-271) مرتبط با پایداری بویژه برای اهداف گزارش‌دهی پایداری خارجی، سازمان شاید بخواهد عوامل زیر را در نظر بگیرد:   * آیا اطلاعات کلیدی پایداری در سیستم‌های گزارش‌دهی موجود و/یا پلتفرم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان یکپارچه شده است؟ اگر نه، آیا می‌توان آن را به راحتی گنجاند؟ یا آیا می‌توان کنترل‌های مؤثری پیرامون سیستم‌ها و پلتفرم‌های معتبری فعلی یا سایر ایجاد کرد؟ * آیا خط‌مشی‌های رسمی و منسجمی در سراسر سازمان برای کمک به جمع‌آوری، اعتبارسنجی، تجزیه و تحلیل و گزارش/انتقال داده‌ها پایداری معتبر ایجاد شده است؟ * آیا سازمان مالکیت و پاسخگویی شفاف برای جمع آوری، اعتبارسنجی و گزارش/انتقال اطلاعات کلیدی پایداری را ایجاد و به اشتراک گذاشته است؟ * آیا فرآیندهای گزارشگری پایداری و ارتباطات سازمان به خوبی مستند شده است، از جمله کنترل‌هایی برای جلوگیری یا کشف تحریف‌ها؟ * آیا حسابرسی داخلی، تیم انطباق، تیم مالی و/یا اشخاص ثالث مرتبط مانند ارائه‌دهندگان تضمین خارجی برای بررسی کیفیت اطلاعات کلیدی پایداری، فرآیندهای پشتیبانی و سیستم کنترل داخلی متعهد شده‌اند؟ * آیا اطمینانی به کیفیت داده‌ها وجود دارد؟ |
| برگرفته از: بکارگیری کنترل داخلی کوزو - چارچوب یکپارچه برای ارتقاء اطمینان به داده‌های عملکرد پایدار | |

تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها در حال دریافت بیانیه‌های تضمینی مستقل و شخص ثالث در مورد اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرنی خود تحت استانداردهای گواهی موسسه حسابداران رسمی آمریکا[[272]](#footnote-272) یا استاندارد بین‌المللی تعهدات تضمینی 3000[[273]](#footnote-273) هستند. از 250 سازمان برتر جهانی، بیش از دو سوم (67٪) ) در مورد اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی اطمینان کسب می‎نمایند. 23 سازمان که از اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی اطمینان حاصل می‌نمایند می‌توانند از میان دو سطح اطمینان، انتخاب نمایند.

* اطمینان منطقی که شامل یک بررسی دقیق است که نشان می‌دهد آیا اطلاعات عاری از تحریف با اهمیت هستند (اطلاعات درجه سرمایه‌گذار در نظر گرفته شده)
* اطمینان محدود که شامل رویه‌های محدودتر است که منجر به سطح معنی‌دار اما پایین‌تری از اطمینان نسبت به اطمینان منطقی می‌شود.

در حالی که اکثر نهادهایی که به دنبال اطمینان در مورد اطلاعات گزارش شده محیط، اجتماع و حکمرانی خود هستند، این کار را به صورت داوطلبانه انجام می‌دهند، الزامات برای تأیید و/یا اطمینان در حال گسترش است. برای مثال، برخی از مقررات شامل تأیید مستقل گزارش‌های گازهای گلخانه‌ای است (به عنوان مثال، مقررات اعتباربخشی و تأیید سیستم تجارت انتشار گازهای گلخانه‌ای اتحادیه اروپا[[274]](#footnote-274) و مقررات گزارش انتشار گازهای گلخانه‌ای بریتیش کلمبیا[[275]](#footnote-275)). برای مثال، شورای بین المللی معدن و فلزات[[276]](#footnote-276) اعضای خود را ملزم به کسب اطمینان در مورد گزارش‌های پایداری خود می‌نماید. برخی از کشورها، مانند ایتالیا و فرانسه، با پذیرش دستورالعمل اتحادیه اروپا در مورد گزارش‌دهی غیرمالی، آغاز به الزام اطمینان می‌نمایند.

# پیوست‌ها

## پیوست شماره یک: پیش زمینه و رویکرد پروژه برای توسعه راهنما

### **نمونه کسب و کاری از یکپارچه سازی محیط، اجتماع و حکمرانی در مدیریت ریسک سازمانی**

در ژانویه 2017، شورای جهانی تجارت برای توسعه پایدار[[277]](#footnote-277) گزارشی با عنوان مدیریت ریسک سازمانی و پایداری: اولین گام به سوی یکپارچه‌سازی، بررسی وضعیت یکپارچکی مدیریت ریسک سازمانی و ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی منتشر کرد. این گزارش پایداری و ریسک‏های افشا شده 170 عضو این شورا را مقایسه کرد، و مشخص شد که به طور متوسط، تنها 29 درصد از موضوعاتی که در گزارش پایداری مهم تلقی می‌شوند، در پرونده ریسک قانونی شرکت افشا شده بودند. قابل توجه است که 35 درصد از شرکتهای عضو، هیچ یک از ریسک‎های پایداری (مثلا ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی) را که در گزارش پایداری خود شناسایی کرده بودند، افشا نکردند.

بحث‌ها و نظرسنجی‌ها نشان داد که بیش از 70 درصد از متخصصان مدیریت ریسک و پایداری معتقدند بودند که «روش‌های مدیریت ریسک به میزان کافی ریسک‌های پایداری را بررسی نمی‏نمایند». متخصصان به طیفی از نیروهای داخل سازمانی و ویژگی‌های ذاتی ریسک‌های پایداری اشاره کردند که بر مدیریت مؤثر ریسک‌های پایداری تأثیر می‌گذارند. از این میان، مهمترین دلایل عبارتند از:

* برخی از شرکت‌ها دانش محدودی در خصوص پایداری دارند که مانع شناسایی ریسک‌های پایداری در حال ظهور می‌شود.
* اغلب کمی سازی ریسک‏های پایداری چالش برانگیزتر از ریسک‌های سنتی می‎باشند.
* دوره زمانی چشم انداز ریسک پایداری طولانی‌تر از ریسک‌های سنتی است.
* گزارش‌های پایداری و افشای عمومی ریسک‌های شرکت اهداف و مخاطبان متفاوتی دارند.

### **همکاری کوزو و شورای جهانی تجارت برای توسعه پایدار**

در آوریل 2017، کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (کوزو) و شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار (دبلیو بی سی اس دی) با تشخیص مزایای همکاری متقابل برای اعضای وابسته به خود و به طورکلی برای کسب و کار، تفاهم‎نامه‌ای[[278]](#footnote-278)، با هدف همکاری با یکدیگر برای کمک به کسب و کارها در شناسایی و اولویت بندی موضوعات مرتبط با پایداری و مدیریت ریسک سازمانی، امضا کردند. نتیجه این همکاری این راهنمایی است که بهمنظور پشتییانی سازمانها برای بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی در ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی، طراحی شده است. این راهنما: بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی برای ریسک‏های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی می‎باشد.

شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار تدوین این راهنمایی را رهبری کرد که توسط هیئت کوزو ارنس اند یانگ، به عنوان مشارکت کننده اصلی، حمایت شده است. تیم توسعه راهنما با متخصصان مدیریت ریسک و پایداری به منظور کسب بینش در مورد چالش‌های فعلی و پشتیبانی تدوین محتوا، مطالعات موردی و نمونه‌هایی در پیش نویس اولیه همکاری داشتند. پیش‌نویس اولیه راهنما در فوریه 2018 منتشر شد. از 7 فوریه تا 30 ژوئن 2018، کوزو و شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار فرآیند مشاوره عمومی را در مورد پیش نویس راهنمایی اولیه اجرا دادند. از طریق نامه‌های رسمی بازخورد، نظرسنجی برخط و ایمیل‌ها، بیش از 40 پاسخ‌دهنده از دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی، سازمان‌های گزارش‌دهنده، سازمان‌های بین‌دولتی، متخصصان، سازمان‌های حرفه‌ای و شرکت‌های خدمات حرفه‌ای و مشاوران، ورودی‌هایی برای به‌روزرسانی راهنما ارائه کردند. کمیته مشاوره‌ای متشکل از 16 نفر از متخصصان مدیریت ریسک و پایداری، سازمان‌های خدمات حرفه‌ای و حمایت‌کننده جهت پشتیبانی فرآیند مشاوره تشکیل شد. تیم پروژه توسعه راهنما همه نظرات دریافت شده را بررسی کرد، محاسن بازخوردها و نظرات را در نظر گرفت و در یک جلسه حضوری با کمیته مشورتی درباره اصلاحات بحث و توافق نمود. پیش‌نویس که با توجه به این ورودی‌ها به‌روزرسانی‌ شده بود، توسط کوزو و شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار تایید شد.

## پیوست شماره دو: نمونه‌هایی از الزامات افشای ریسک و حکمرانی

بسیاری از کشورها و بورس اوراق بهادار الزامات گزارش‌های سالانه را برای شرکت‌ها بوجود آوردند تا اطلاعات مربوط به عوامل بالقوه ریسک، شامل ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و محیط و رویه‎های حاکمیتی را افشا نمایند.

تجزیه و تحلیلی در سال 2017، به منظور شناسایی الزامات افشا در 15 کشور منتخب براساس تولید ناخالص داخلی، رویه‎های افشا و موقعیت جغرافیایی انجام پذیرفت. هم الزامات بورس و اوراق بهادار و هم قوانین و مقررات ملی مورد ارزیابی قرار گرفت. بررسی‎ها نشان داد که 13 کشور از 15 کشور مورد بررسی، چه براساس قوانین و مقررات قانونی و چه الزامات خاص سازمان بورس، باید عوامل ریسک را به صورت سالانه افشا نمایند. هشت کشور از این 13 کشور، به صراحت حداقل یکی از عناصر محیطی، اجتماعی و حکمرانی را مشخص نمودند که باید در عوامل افشاء ریسک سالانه ابراز شود. علاوه بر این، 14 کشور از 15 کشور، افشاء سالانه حکمرانی را توسط قوانین کشوری یا الزامات سازمان بورس و اوراق بهادار الزامی کردند. الزامات افشا ریسک شامل الزامات خاص مرتبط با موضوعات محیطی، اجتماعی و حکمرانی در جدول 2.1 ارائه شده است. الزامات افشای حکمرانی در جدول 2.2 نمایش داده شده است.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| جدول1-2 الزامات افشاء ریسک | | | | |
| دامنه اعمال | الزامات | ادبیات معتبر | |
| کشور | افشاء عوامل ریسک | افشاء عوامل ریسک خاص محیط، اجتماع و حکمرانی | نمونه‌ها |
| استرالیا | بله | بله | بورس اوراق بهادار استرالیا (ASX)، اصول و توصیه‌های شورای حاکمیت شرکتی: اصل 7 (توصیه 7.4) |
| برزیل | بله | خیر | رئیس کمیسیون اوراق بهادار برزیل (CVM) دستورالعمل شماره 480 |
| کانادا | بله | بله | فرم 102f2-51، فرم سالانه اطلاعات، بخش 5.2. فرم102f1-51، تجزیه و تحلیل و مباحثات مدیریتی، بخش 1.2 |
| چین | خیر | خیر | -- |
| فرانسه | بله | بله | ماده L225-100 و ماده L255-100-2 |
| آلمان | بله | بله | کد تجاری/قانون شرکتی (HGB)،SS289،289a-eHGB، 315،315a-c HGB |
| هند | بله | بله | قانون شرکت‌های سال 2013، بخش 134، صورتهای مالی |
| ژاپن | بله | خیر | قانون ابزارهای مالی و مبادلات(FIEFA)، ماده 5، آیین‌نامه دفتر کابینه در مورد افشاء امور شرکتها (آیین نامه کابینه)، ماده 8(1) ماده 15 از فرم2 33، فرم 3 13 |
| هلند | بله | بله | قانونی مدنی هلند، کتاب 2 حقوق اشخاص، عنوان 9 بیانیه مالی و گزارش مدیران، قانون نظارت مالی، کد حاکمیت شرکتی (8 دسامبر 2016) از کمیته نظارت هلند |
| نروژ | بله | خیر | قانون نروژ در مورد معاملات اوراق بهادار 2007، بخش 5-5 گزارشهای سالانه مالی، بخش 3، قانون حسابداری نروژ، |
| سنگاپور | خیر | خیر | - |
| آفریقای جنوبی | بله | خیر | اصل 11 گزارش4 پادشاه در مورد حاکمیت شرکتی آفریقای جنوبی سال 2016، |
| تایلند | بله | خیر | مقررات بورس اوراق بهادار تایلند موضوع: تهیه و ارائه صورت‌های مالی، گزارش‌های مالی و نتایج عملیاتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس |
| انگلستان | بله | بله | قانون شرکتی سال 2006، قانون 46، بخش 15، فصل4 الف، بخش  414C(2)(b), 414C(4)(b), 414C(7), 414CB(1)(2)(d) |
| آمریکا | بله | بله | راهنمای S-K مقررات SEC، اس اس 229.503، موارد 303(a)، |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول2-2 الزامات افشاء حکمرانی | | |
| دامنه اعمال | الزامات | ادبیات معتبر |
| کشور | الزامات خاص افشای حکمرانی[[279]](#footnote-279) | نمونه‌ها |
| استرالیا | بله | قانون شرکتی استرالیا سال 2001، جلد 1، فصل 2D، 2G، 2H، 2J |
| برزیل | خیر |  |
| کانادا | بله | قانون شرکتی کسب وکار استرالیا، بخش 5، 7، 8، ابزار ملی 58-101، ابزار ملی 58-201 |
| چین | بله | آیین‌نامه حاکمیت شرکتی برای شرکت‌های بورسی چین |
| فرانسه | بله | قانون تجارت فرانسه، مواد ال 225-37-2 و ال 225-37-5 |
| آلمان | بله | کد تجاری آلمان، بخش 289f ، بیانیه حاکمیت شرکتی |
| هند | بله | مقررات هیئت بورس و اوراق بهادار هند سال 2015، بخش 34 فصل دوم |
| ژاپن | بله | قانون ابزارهای مالی و مبادلات()، ماده 5و24؛ آیین نامه دفتر کابینه در مورد افشای امور شرکتی(آیین‌نامه کابینه)؛ ماده 8 (1)، ماده 15/فرم 2 57; فرم 3 37 |
| هلند | بله | کد حاکمیت شرکتی کمیته نظارتی هلند (8 دسامبر 2016) |
| نروژ | بله | بخش 3/3 سی قانون حسابداری نروژ |
| سنگاپور | بله | قانون شرکتی سنگاپور سال 2006، قوانین موجود در بورس سنگاپور، گزارش کمیته و آیین نامه حاکمیت شرکتی |
| آفریقای جنوبی | بله | قانون شرکتی 2008، بخش اف- حکمرانی شرکت‌ها |
| تایلند | بله | آیین نامه حاکمیت شرکتی برای شرکتهای ثبت شده سال 2017 |
| انگلستان | بله | قانون شرکت‌ها، قانون 46 بخش 15، فصل 5، جزء 416 (1 (3)، 418 (2)، 419A  قوانین سفافیت و افشا سازمان رفتار مالی DTR 7.1, 7.2 |
| آمریکا | بله | اس- کا مقررات اس ای سی، 17 CFR §229.407 |

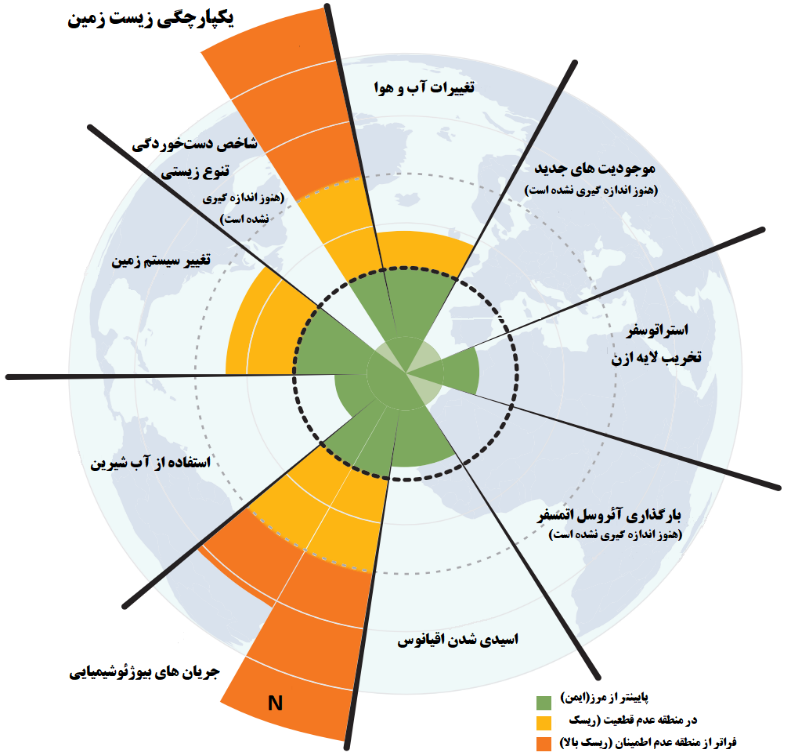
## پیوست شماره 3: نمونه چارچوبها و تعهدات داوطلبانه

موارد زیر مجموعه‌ای از چارچوب‌ها، استانداردها و تعهدات داوطلبانه‌ای است که می‌تواند به عنوان نقطه شروعی برای ترسیم الزامات داوطلبانه محیطی، اجتماعی و حکمرانی سازمان در نظر گرفته شود.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جدول 3-1 نمونه چارچوبها و تعهدات داوطلبانه | | | |
| چارچوب یا آیین نامه | هیات حاکم | انتظارات | چگونه چارچوب به مباحث محیطی، اجتماعی حکمرانی و حاکمیتی می‌پردازد |
| بی-کورپ[[280]](#footnote-280) | آزمایشگاه بی | گواهینامه | شرکت‌های انتفاعی که توسط آزمایشگاه غیرانتفاعی بی‌تأیید شده‌اند باید استانداردهای عملکرد اجتماعی،‌محیطی، پاسخگویی و شفافیت را رعایت نمایند. |
| چارچوب هئیت استانداردهای افشاء آب و هوا برای گزارش دهی اطلاعات محیطی، سرمایه طبیعی و اثرات مرتبط کسب و کار | هئیت استاندارهای افشاء آب و هوا | راهنما/ همترازی | رویکردی برای گزارش‌دهی اطلاعات محیطی در گزارش‌های اصلی تدوین می‏نمایند که در آن اطلاعات برای شناخت ریسک‌ها و فرصت‌های مالی شرکت‌ها و همچنین تاب آوری مدل‌های کسب‌وکارشان مهم است، |
| اصول کارراهه | کارراهه | راهنما/ همترازی | دستورالعمل‌هایی که تعهد شرکت‌ها نسبت به آگاهی و مسئولیت‌پذیری محیطی و همچنین تعهد فعال به فرآیند مداوم بهبود مستمر، گفتگو و گزارش‌دهی جامع و منظم عمومی را رسمیت می‌دهد. |
| اصول استوا | انجمن اعضای موسسات مالی اصول استوا | امضاءکنندگان /اعضا | مؤسسات مالی گزارش سالانه ای را به انجمن اصول استوا ارائه می‎دهند و بر پذیرش فرآیند مدیریت ریسک در تعیین، ارزیابی و مدیریت ریسک محیطی و اجتماعی پروژه‌ها تاکید می‎نمایند. |
| ابتکارات گزارشگری جهانی | هیئت استانداردهای پایداری جهانی | راهنما/ همترازی | استانداردهای جهانی مدون برای گزارش پایداری |
| استانداردهای عملکردی همکاری بین‌المللی مالی | همکاری بین‌المللی مالی | سیاست/ استاندارد | مسئولیت مشتریان همکاری بین‎المللی مالی را برای مدیریت ریسک‎های محیطی، اجتماعی و حکمرانی در هشت دسته (ریسک، نیروی کار، بهره‌وری منابع، جامعه، اسکان مجدد سرزمینی، تنوع زیست محیطی، میراث فرهنگی و مردم بومی) تعریف می‏نماید. |
| شورای گزارشگری یکپارچه بین المللی | ائتلاف جهانی ناظرین، سرمایه‎گذاران و ... | راهنما/ همترازی | اصول و چارچوبهایی برای گزارشگری یکپارچه، که شامل مبنای گسترده‎ای از سرمایه‎ها برای ارزش آفرینی بلند مدت است. |
| آژانس برچسب زنی مالی لوکزامبورگ[[281]](#footnote-281) | پرچم لوکزامبورگ | برچسب‌زنی | آژانس با اعطای برچسب شناخته شده به عامل سرمایه­گذاری واجد شرایط، ترویج افزایش سرمایه در بخش سرمایه‌گذاری مسئولانه را دنبال می‏نماید. هدف آن این است که به سرمایه گذاران اطمینان دهد که متقاضی سرمایه‌گذاری به طور مستقیم یا غیرمستقیم در بخش سرمایه گذاری مسئول سرمایه‌گذاری می‌نماید. |
| پروتکل سرمایه طبیعی | ائتلاف سرمایه طبیعی | راهنما/ همترازی | چارچوبی که برای کمک به تولید اطلاعات قابل اعتماد، معتبر و قابل اجرا طراحی شده است که مدیران کسب و کار برای تصمیم گیری به آن نیاز دارند. هدف پروتکل حمایت از تصمیمات بهتر با درج نحوه تعامل ما با طبیعت یا به طور خاص سرمایه طبیعی در تصمیم گیری است. |
| راهنمای سازمان توسعه و همکاری‎های اقتصادی برای شرکتهای چند ملیتی | سازمانی برای توسعه و همکاری اقتصادی | راهنما/ همترازی | توصیه‌های دولت‌ها به شرکت‌های چند ملیتی در قالب اصول و استانداردهای غیرالزام آور برای رفتار تجاری مسئولانه در یک زمینه جهانی منطبق با قوانین و استانداردهای بین‌المللی |
| اصول سرمایه‎گذاری مسئولانه | سازمان ملل | امضاء کنندگان | تعهدات در سطح مدیر عامل برای سرمایه‎گذاران نهادی برای در نظر گرفتن عوامل محیطی، اجتماعی و حکمرانی در تصمیمات سرمایه‎گذاری و مالکیت. |
| استانداردهای و چارچوب مفهومی هیئت استانداردهای حسابداری پایداری [[282]](#footnote-282) | هیئت استانداردهای حسابداری پایداری | راهنما/ همترازی | موضوعات و معیارهای مهم پایداری مالی خاص صنعت که برای اطمینان از انتقال اطلاعات محیط، اجتماع و حکمرانی مهم و مفید برای تصمیم گیری به بازارهای سرمایه به روشی مقرون به صرفه طراحی شده‌اند. |
| پروتکل سرمایه اجتماعی و انسانی | ائتلاف سرمایه انسانی و اجتماعی | راهنما/ همترازی | به چشم انداز اصلی اندازه گیری تأثیرات اجتماعی و انسانی با ارائه یک فرآیند ثابت برای هدایت شرکت‌ها از طریق اندازه گیری، ارزش گذاری و مدیریت بهتر سرمایه اجتماعی و انسانی و ارائه چارچوبی برای اقدام مشترک به سمت رویکردهای هماهنگ و استاندارد کمک می‌کند. |
| اهداف توسعه پایدار | سازمان ملل | راهنما/ همترازی | مجموعه ای از 17 هدف جهانی با 169 هدف که طیف گسترده‎ای از مسائل توسعه پایدار را پوشش می‎دهد تا اینکه شرکتهای بتوانند با آنها همراستا شوند. |
| کارگروه ویژه افشاگری مرتبط با آب و هوا | هیئت پایداری مالی | راهنما/ همترازی | راهنمایی در خصوص افشاهای مالی داوطلبانه مرتبط با آب و هوا با تمرکز بر مدیریت ریسک، راهبرد، حاکمیت و معیارها و اهداف. |
| پیمان جهانی سازمان ملل متحد | سازمان ملل | امضاءکنندگان/ اعضا | تعهد در سطح مدیر عامل برای 10 اصلی که بر حقوق بشر، نیروی انسانی، محیط و مبارزه با فساد تمرکز دارد. |
| اصول راهنمای سازمان ملل درخصوص حقوق بشر و کسب و کار | سازمان ملل | راهنما/ همترازی | راهنمایی برای پیشبرد حقوق بشر در کسب و کار و ریشه کن کردن سوء استفاده، به ویژه با تمرکز بر شفافیت و پاسخگویی شرکت. |
| اصول ابتکار مالی برنامه محیط زیست سازمان ملل برای بیمه پایدار | سازمان ملل | راهنما/ همترازی | چارچوب جهانی برای صنعت بیمه جهت تعیین ریسک‎ها و فرصتهای محیطی، اجتماعی و حکمرانی |

## پیوست شماره 4: منابع اضافی ویژه محیط، اجتماع و حکمرانی برای شناخت بستر کسب و کار:

(برگرفته از پروژه نهادینه - راه به سوی بستر: بسترسازی راهبرد و اهدافتان) چارچوب مرزهای سیاره‌ای

چارچوب مرزهای سیاره‌ای، توسط یوهان راکستروم[[283]](#footnote-283) و همکارانش توسعه یافته است، 9 فراِیند کاملا مرتبط را شناسایی می‌نماید که پایدرای و تاب‎آوری[[284]](#footnote-284) مرزهای سیستم‎ زیست محیطی[[285]](#footnote-285) زمین را تنظیم می‏نماید و برای هر یک از این سیستم‎ها تلاش می‌نماید تا مرزهایی که در آن انسان در معرض تهدید است، کمی سازد. چندین شرکت دریافته‌اند که این چارچوب به معرفی ایده آستانه که توانایی خلق محدودیت‌های واقعی راهبردی دارد همچنانکه دسترسی به منابع را محدود می‏نماید یا ریسکهای مرتبط به آب و هوا را افزایش می‎دهد، کمک می‏نماید. این چارچوب همچنین برای تبادل نظر درباره محدودیت‌های رشد مفید است. با این وجود با رشد این گفتگوها، برخی باید مسائل مرزهای سیاره‎ای برای آستانه‌ها دوباره تعیین شوند. به عنوان مثال، در بسیاری از موارد، گفتگوی مرز سیاره‌ای در خصوص آب یک چالش است. در عوض، شرکت‌ها باید سطح آبخیز و حتی آستانه‎های فصلی کیفیت و کمیت آب را در مناطقی که در آن فعالیت می‏نمایند، در نظر بگیرند. با این وجود، در مراحل اولیه، این چارچوب می‌تواند یک نقطه قوی اتکای مفهومی ارائه نماید.

کیت راورث[[286]](#footnote-286) مدل دونات را پیشنهاد کرده است که یک حلقه داخلی (بنیاد اجتماعی) را به چارچوب مرزهای سیاره‎ای افزوده است، دونات مرزهای اجتماعی و سیاره‌ای در حالی که چارچوب مرزهای سیاره‌ای عمدتاً بر آستانه‎های محیطی متمرکز است، همراه با چارچوب مرزهای سیاره‌ای، این می­تواند به معرفی نقشی که شرکت‌ها در حفظ و افزایش تاب آوری اجتماعی ایفا می‎نمایند و یا برعکس، اینکه چگونه اقدامات آنها در بی‌ثباتی اجتماعی مناطقی که در آن فعالیت می‌نمایند، نقش دارد، مفید باشد.

## پیوست شماره5: نمونه ماتریس مسئول، پاسخگو، مشورت شده، مطلع

جدول زیر نمونه‌ای از ماتریس مسئول، پاسخگو، مشورت شده، مطلع[[287]](#footnote-287) است که برخی از نقشهای مشترک در سازمان و مشارکت آنها در سراسر فرآیند مدیریت ریسک سازمانی را برجسته می‌نماید.

ضمیمه V: نمونه ماتریس مسئول، پاسخگو، مشورت شده، مطلع (RACI) نمونه زیر نمونه ای از ماتریس RACI است که برخی از نقش های مشترک در یک سازمان و مشارکت آنها در سراسر فرآیند ERM را برجسته می‌نماید.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **اجزاء مدیریت ریسک سازمانی** | | **هیات مدیره و کمیته‎های فرعی** | **کمیته اجرایی** | **مدیر مدیریت ریسک سازمانی یا مدیرعامل** | **مالک ریسک (شامل ریسک‎های خاص محیط، اجتماع و حکمرانی یا پایداری)** | **متخصصان پایداری** |
| **حکمرانی و فرهنگ** | | مسئول تعیین وضعیت حکمرانی، فرهنگ و اشتهای ریسک | مسئول طراحی و تسهیل ابتدا تا انتهای فرآیند مدیریت ریسک سازمانی | مسئول طراحی و تسهیل ابتدا تا انتهای چرخه عمر و فرایند مدیریت ریسک سازمانی | مطلع از فرایند مدیریت ریسک سازمانی به منظور پشتیبانی مدیریت مباحث محیطی، اجتماعی و حکمرانی | مطلع از فرایند و مدل حکمرانی جهت پشتیبانی مدیریت مباحث محیطی، اجتماعی و حکمرانی |
| **تدوین اهداف و راهبرد** | | مشاوره دهنده و آگاهی بخش از تغییرات چشمگیر در محیط داخلی و بیرونی | مسئول تنظیم اهداف، راهبرد کسب و کار و اشتهای ریسک | مسئول تسهیل فرآیند بررسی راهبرد و زمینه کسب و کار | مشاوره دهنده در مورد تغییرات داخلی و خارجی جهت شناسایی تغییراتی که ممکن است منجر به ریسک شوند. | مشاوره دهنده در خصوص تغییرات داخلی و خارجی و تاثیرات و وابستگی مرتبط به محیط، اجتماع و حکمرانی |
| **عملکرد** | **شناسایی ریسک‌هایی که بر اهداف و راهبردهای کسب و کار تاثیر می‌گذارند** | مشاوره دهنده و آگاهی بخش از ریسک‏های مهمی که بر راهبرد تاثیر می‎گذارند و تایید پاسخ‏های ریسک برگزیده شده. | مسئول شناسایی و افشای ریسک‏های مهمی که بر راهبرد کسب و کار تأثیر خواهند گذاشت | مسئول تسهیل فرآیند شناسایی اثرات کسب و کار است | مسئول پشتیبانی شناسایی و درک ریسک | ارائه مشورت به مالکان ریسک به منظور پشتیبانی از شناسایی و درک ریسکهای مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی |
| **ارزیابی و اولویت بندی شدت ریسک شناسایی شده** | مسئول ارزیابی و اولویت بندی فرصتهای و ریسک‎های کلیدی | مسئول بکارگیری ابزارها برای رزیابی و اولویت بندی ریسک | مسئول ارزیابی شدت ریسک بر راهبرد و کسب و کار | مشاوره با مالکان ریسک در خصوص دانش و ابزارهایی جهت پشتیبانی از کمی سازی و اولویت بندی ریسکهای مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی |
| **توسعه و اجرای پاسخ‏های ریسک‏های اولویت بندی شده** | مسئول تخصیص مناسب منابع جهت مدیریت ریسکهای اولویت بندی شده | مسئول هماهنگی توسعه پاسخهای ریسک برای هر حوزه ریسک | مسئول توسعه پاسخ‎های مناسب برای رسیدگی به ریسک و اجرای پاسخ | مشاوره با مالکان ریسک برای توسعه پاسخ جهت ریسک‏های اولویت بندی شده |
| **بررسی و بازنگری** | | مشورت دهنده در مورد وضعیت ریسک‎ها و فرآیند مدیریت ریسک سازمانی | مسئول نظارت بر فعالیتهای مدیریت ریسک سازمانی و اطمینان از اینکه ریسک‏های یاقیمانده در دامنه اشتهای ریسک قرار دارند. | مسئول توسعه دیدگاه تلفیقی از معیارها برای نظارت بر ریسک‌ها | مسئول توسعه معیارهایی برای نظارت بر ریسک ها و زمینه کسب و کار برای زمانی که ریسک به خارج از سطوح تحمل‌پذیری تغییر می‎یابد. | مشاوره در مورد معیارهای مناسب برای نظارت بر ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی و تعیین جنبه های برای گزارش دهی به ذینفعان داخلی و خارجی |
| **اطلاعات، ارتباطات و گزارشگری** | | مشورت دهنده در خصوص فرآیندها و فعالیتهای مدیریت ریسک سازمانی که به صورت خارجی افشای شده است. | مسئول اشتراک گذاری فرآیندها و فعالیهای مدیریت ریسک سازمانی به صورت داخلی و خارجی | مسئول توسعه ارتباطات داخلی و خارجی فرآیندها و فعالیتهای مدیریت ریسک سازمانی | مسئول ارائه ورودی‎ برای ارتباطات داخلی و خارجی در خصوص فرآیندها و فعالیتهای مدیریت ریسک سازمانی | ارائه مشورت در مورد ورودیهای ارتباطات داخلی و خارجی جنبه های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی فرآیندها و فعالیتهای مدیریت ریسک سازمانی |

## پیوست شماره6: نمونه جدول مرجع رویدادهای پیشین

این جدول به عنوان نقطه شروعی برای شرکتها طراحی شده است تا رویدادهایی که در شرکتهای دیگر رخ داده است را به عنوان ورودی‎ مدل پیش بینی خود در نظر بگیرند مراجع در این جدول یک نمای کلی از رویداد و اثر آن ارائه می‎نمایند. تحقیقات و مقایسه بیشتری برای شرایط خاص هر شرکتی لازم است.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ریسک‎های محبطی، اجتماعی و حکمرانی** | **ارجاع به نمونه وقایع پیشین** | **اثرات** |
| **محیطی** | | |
| **آب و هوای بد** | تأثیر سیل و خشکسالی فاجعه بار بر عملکرد و قیمت محصول پنبه (2010) | * برند بعدی لباس مجبور شد قیمت‌ها را 5٪ -8٪ افزایش دهد * قیمت سهام شرکت اچ اند می دو و نیم درصد کاهش یافت |
| تأثیر خشکسالی تگزاس و شرایط نامطلوب آب و هوایی چین بر محصول پنبه (2011) | * شرکت گپ پیش بینی سود سالانه خود را طی فصل اول سال 2011 به دلیل قیمت پنبه، به میزان 22 درصد کاهش داد. * پولو رالف لورن کاهش 36 درصدی درآمد خالص در سه ماهه اول ثبت کرد و هزینه‌های مواد اولیه بالاتر را به عنوان عامل اصلی اعلام نمود. |
| تأثیر تالاب‌های ساحلی در شمال شرقی ایالات متحده بر خسارات سیل منطقه‌ای طوفان سندی و تلفات محلی سیل سالانه در نیوجرسی (2012) | * وجود تالاب‌ها مانع بروز 625 میلیون دلاری خسارت مستقیم سیل گردید. |
| **آلودگی آب** | نشت نفت در خلیج مکزیک(2010) | * از سال 2018، شرکت نفت برتیش پترلویوم بیش از 65 میلیارد دلار هزینه پاکسازی و هزینه‌های قانونی مربوط به بزرگترین فاجعه زیست محیطی در تاریخ ایالات متحده را پرداخت کرده است که در آن 11 کارگر دکل کشته شدند. |
| مجوز آلودگی آب ناشی از شکستگی هیدرولیک | * شرکت نفت و گاز کابوت 4.2 میلیون دلار به دو خانواده به دلیل آلوده کردن آب آنها پرداخت کرد. |
| نشت زباله‌های خاکستر زغال سنگ (2015) | * شرکت انرژی دوک با پرداخت 102 میلیون دلار جریمه فدرال موافقت کرد: 68 میلیون دلار جریمه و 34 میلیون دلار برای فعالیتهای حفاظت از محیط زیست و محیط در کارولینای شمالی و ویرجینیا |
| **کمبود آب** | استخراج آب‌های زیرزمینی بیش از حد مجاز | * شرکت کوکاکولا مجبور شد کارخانه بطری سازی خود را که در آن 600 بطری نوشابه پلی اتیلن در دقیقه تولید می‌کرد، تعطیل نماید. |
| **تنوع زیستی** | نقض قوانین ملی در مورد تنوع زیستی در برزیل (2017) | * 35 شرکت مختلف (عمدتا شرکت‌های چندملیتی لوازم آرایشی و دارویی) مسئول شناخته شدند که مجموعاً حدود 44 میلیون دلار جریمه شدند. |
|  | احیای تنوع زیستی، طبیعت و مناظر (لایحه قانونی مجلس ملی فرانسه) | * هر عملی که توسط یک فرد انجام شود مجازاتی تا 150 هزار یورو (برای یک گروه سازمان یافته 750 هزار یورو) و دو سال حبس دارد. |
| **اجتماعی** | | |
| **حقوق بشر** | شرایط بد کارگران در کارخانه‌ها (دهه 1990 و اوایل دهه 2000) | * دفاعیه شرکت کفش نایک از این ادعاها، منجر به پرداخت 1.5 میلیون دلاری شد. |
| پرداخت به کارگران کمتر از حداقل حقوق قانونی | * شرکت سون- الون، حداقل 26 میلیون دلار آمریکا حقوق معوقه به 680 کارگر پرداخت کرد. |
| **حقوق کار** | اعتصاب کارکنان برای ارتقاء حقوق کار | * یک پروژه معدنی بزرگ و در کلاس جهانی با هزینه سرمایه‌ای 3 تا 5 میلیارد دلاری، تقریباً هفته‌ای 20 میلیون دلار هزینه‌ی تاخیر در تولید بر حسب ارزش خالص فعلی متحمل می‌شود که عمدتاً به دلیل فروش از دست رفته است. |
| **بهداشت و ایمنی کار** | صدمات، بیماری‌ها و مرگ و میرهای مربوط به محل کار | * مطالعات زیر متوسط هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم را گزارش می‌کنند: * - آمار آسیب شورای ملی ایمنی * - هزینه‌های بیمه انواع داروهای صدمات و بیماری‌های شغلی (ویژه ایالات متحده) |
| ریزش کارخانه منجر به کشته شدن بیش از 1100 کارگر و زخمی شدن 1000 نفر شد. | * سازمان بین المللی کار 15 میلیون دلار از 40 میلیون دلار تعیین شده برای جبران خسارت خانواده‎های آسیب دیده از سقوط کارخانه رانا پلازا را برعهده گرفت. |
| **جامعه** | ریزش سد 19 کشته برجای گذاشت و بقایای معدن سنگ آهن را به منطقه‌ای در جنوب شرقی برزیل فرستاد. | * سامارکو 6.2 میلیارد دلار برای تسویه پرداخت کرد |
| **غذای سالم** | آلودگی غذایی منجر به اشریشیا کلی شد(2015). | * قیمت سهام شرکت چیپولت که درحال افزایش بود، دریک دوره شش ماهه از750 دلار به ازای هر سهم به440 دلار کاهش یافت |
| آلودگی غذای حیوانات خانگی منجر به مرگ سگ شد(2014) | * پتکو فروش غذای سگ ساخت چین را متوقف کرد که فروش سایت پتکو کام و 1300 فروشگاه را متاثر ساخت. |
| **ایمنی محصول** | باتری‌های لیتیوم یون آتش گرفتند (2006) | * دل/سونی 4.1 میلیون باتری را با هزینه 400 میلیون دلاری فراخوان کرد. |
| رنگ سربی بر روی اسباب بازی‌های کودکان (2007) | * متل 967 هزار اسباب بازی را فراخوان کرد، این هفدهمین فراخوان آن در طی ده سال گذشته بود. |
| تاخیر در گزارش نقص سوئیچ احتراق (2014) | * اداره ملی ایمنی ترافیک بزرگراه‌ها، جنرال موتورز را به مبلغ 35 میلیون دلار جریمه مدنی کرد. |
| داغ شدن بیش از حد و آتش گرفتن تلفن‌های همراه (2016) | * سامسونگ 2.5 میلیون دستگاه را فراخوان کرد. |
| **ایمنی مصرف کننده** | عدم نظارت بر عملیات تجاری (2013) | * جی پی مورگان چیس به دلیل مشتقات پیچیده حدود 6 میلیارد دلار ضرر داشته است * موافقت کرد که 920 میلیون دلار جریمه به رگولاتورها بپردازد |
| **حکمرانی** | | |
| **رشوه و فساد** | پرداخت رشوه | * توسط قانون شیوه‎های فساد خارجی ایالات متحده، مجازات‌های کیفری و مدنی برای شرکت‌ها جهت جرائم تعریف شده اعمال می‌شود. * در سال 2016، اداره تقلب اولین محکومیت خود را براساس بخش 7 قانون رشوه خواری بریتانیا در سال 2010 به دست آورد که منجر به جریمه مالی حدود 2.7 میلیون دلار آمریکا شد. |
| **جعل تست‌های انتشار** | جعل آزمایش‌های آلایندگی در وسایل نقلیه (2016) | * از سال 2018، فولکس واگن 25 میلیارد دلار به عنوان جریمه، خسارت و مجازات به مقامات ایالات متحده پرداخت کرده است. |

## پیوست شماره7: جدول مرجع تجزیه و تحلیل سناریو

منابع موجود در جدول زیر بینش‌هایی را برای توسعه تغییرات آب و هوا و تجزیه و تحلیل سناریوهای متمرکز بر انرژی ارائه می‌دهد. مدیران باید این منابع را برای اصول و روش‌هایی که می‌توانند برای سایر ریسک‌های مرتبط با محیط، اجتماع و حکمرانی اعمال نمایند، در نظر بگیرند.

|  |  |
| --- | --- |
| **منابع** | **استفاده کاربردی** |
| **مکمل فنی کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا: استفاده از تحلیل سناریو در افشای فرصتها و ریسک‎های مرتبط با آب و هوا** | * نحوه ایجاد سناریوهای تغییر آب و هوا را بیان می‌نماید که قابل قبول، متمایز، سازگار، مرتبط و چالش برانگیز باشند. * پارامترها، مفروضات، انتخاب تحلیلی و اثرات، مدیران را از ملاحظات کلیدی برای توسعه سناریوها ارائه می‏دهد. |
| **آژانس بین الملل انرژی** | * سناریوهای سیاست جدید و جاری را بر اساس برنامه‌های اعلامی توسط کشورها در زمینه انرژی و اجرای آنها را ارائه می‌دهد * طراحی سناریوهای فناوری انرژی برای محدود کردن انتشار گازهای گلخانه‌ای بر اساس سناریوهای 2، 4 و 6 درجه |
| **هیئت بین دولتی تغییرات آب و هوا** | * گزارش ویژه در مورد سناریوهای انتشار طیف گسترده‌ای از نیروهای محرک اصلی انتشار گازهای گلخانه‌ای آینده را، از جمعیت شناختی گرفته تا تحولات فنی و اقتصادی، پوشش می‌دهد. * این سناریوها شامل گستره انتشار همه منابع مربوط به گازهای گلخانه‌ای و گوگرد و نیروهای محرک آنها می‌شود. |
| **شل** | * سناریوهایی که سالانه برای طیف وسیعی از مسائل ایجاد می‌شوند، از جمله اینکه چگونه جهان می‌تواند تقاضای انرژی را برآورده نماید و در عین حال انتشار خالص کربن را به صفر برساند و سناریوهای انرژی برای آینده * هدف این است که بپرسیم «چه می‌شود اگر» برای در نظر گرفتن رویدادهایی که ممکن است احتمالات برای تفکر خلاق (در مقابل تفکر منطقی) دوردست می‌باشند. |
| **استت اویل** | * سناریوهای انرژی با در نظر گرفتن انتشار گازهای گلخانه‎ای، سیاست جهانی آب و هوا، تقاضای انرژی، بازارهای جهانی نفت و گاز و انرژی‎های تجدیدپذیر (2017) |
| **بی اچ پی** | * تجزیه و تحلیل سناریوی تغییر آب و هوا، از جمله در جهان با 2 درجه سانتیگراد |
| **کونوکو فیلیپس** | * سناریوی تقاضا و تامین کربن شرکت |
| **گلنکور** | * سناریوهای تغییرات آب و هوا با بحث در مورد مفروضاتی جهت اقدام تاخیری، متعهدانه و جاه طلبانه |
| **اطلس ریسک آب قنات سازمان منابع جهانی** | * ابزار نقشه برداری ریسک آب که به نهادها کمک می‎نماید تا ریسک آب در مقیاس جهانی را شناسایی و ارزیابی نمایند. |
| **مرکز دانش کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هوا** | * ارائه شده توسط هیئت استانداردهای افشای آب و هوا (CDSB) برای حمایت از مشاغلی که توصیه های کارگروه افشای مالی مرتبط با آب و هو را اجرا می‏نمایند * منابع شامل قوانین و مقررات موجود، چارچوب‌ها، استانداردها، راهنمایی‌ها، مقالات تحقیقاتی، ابزارها و وبینارها می‎باشد. |

پیوست شماره8: نمونه‎ای از بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی در ریسک‎های مرتبط با محیط، اجتماعی و حکمرانی

این راهنما نحوه بکارگیری مدیریت ریسک سازمانی را در ریسکهای مرتبط به محیط، اجتماع و حکمرانی را نشان داده است. مثال پی اند پی پیشرفته را به عنوان خلاصه‌ای از اقدامات کلیدی هر فصل درنظر بگیرید. اگر چه این مثال فهرست کاملی از ریسک‎ها و اقدامات شرکت ارائه نمی‏نماید، اما نمونه‌ای گویا از نحوی شکل گیری ریسک از راهبرد و اهداف سازمان است.

کاغذ و بسته بندی حرفه‌ای

کاغذ و بسته بندی حرفه‌ای، تجارت پیشرو در زمینه کاغذ و بسته بندی در منطقه اروپا، آمریکا، آسیا و اقیانوسیه خواهد بود. کاغذ و بسته بندی حرفه‌ای با ارائه محصول جامع شریک متعهدی برای مشتریان ما خواهد بود، با استفاده از مسیر و مقیاس جهانی، فرآیندها و فناوری ساده‌سازی شده برای بازدهی عالی، خلق ارزش برای سهامداران و شناخته شدن به عنوان یک رهبر در پایداری و یک کارفرمای منتخب اقدام می‎نماید.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تدوین اهداف و راهبرد | | عملکرد | | | بررسی و بازنگری | اظلاعات، ارتباطات و گزارشگری |
| شناسایی ریسک | ارزیابی و اولویت بندی ریسک | اجرای پاسخ‎های ریسک |
| **هدف: تمرکز بر مشتری** | * استفاده از مقیاس و ارزش‌های پیشنهادی مبتنی بر نام تجاری برای رهبری بازار در بخش‌های بازار اروپا، آمریکا، آسیا-اقیانوسیه * تامین کننده انتخابی با مشتریان راهبردی | * این امکان وجود دارد که ترجیحات مشتری نهایی برای محصولات با اثرات زیست محیطی کمتر و ویژگی‌های بازیافت و استفاده مجدد بهبود یافته، قراردادهای بلندمدت با مشتریان را به چالش بکشد و بر فروش، درآمد و رهبری بازار تأثیر بگذارد. | * شدت: کاهش درآمد 80 تا 100 میلیون دلاری در سال از سال 2022 (با احتمال 70 درصد) | * پاسخ های ریسک را اجرا نمایید * سرمایه‌گذاری 18 میلیون دلاری در تحقیق و توسعه برای محصولات جدیدی که از جایگزین‌های فیبر و نفت به عنوان مواد خام استفاده می‌کنند. * برای حفظ شناخت تغییر ترجیحات مشتری، از جمله ترجیحات محصولات پایدار، یک ابزار تعاملی با مشتری ایجاد نمایید. | * شاخص:درصد مشتریانی که محصولات دارای گواهی تاییدیه رعایت مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی جنگل را درخواست می‌کنند * آستانه: بیشتر از 25% * تصمیم: افزایش سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع برای تامین محصولات تایید شده | * داخلی: داشبورد درخواست‌های مشتریان برای محصولات دارای گواهی تاییدیه رعایت مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی جنگل را نشان می‌دهد. اسناد توجیهی که تقاضای بازار برای محصولات را نشان می دهد. * خارجی: سازمان برچسب گذاری خود را به روز می‌نماید تا استفاده از محصولات دارای گواهی تاییدیه رعایت مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی جنگل را برای مشتریان روشن نماید. |
| **هدف: برند شناخته شده** | * موقعیت متمایز که توسط محرک‎های برند هدایت می‌یشوند: * رقابت‌پذیری قیمت * پایداری محصول * پاسخگویی و خدمات مشتری * نوآوری | * این احتمال وجود دارد که کمپین‌های مرتبط با سازمان‌های مردم نهاد در ارتباط با عملکرد محیط، اجتماع و حکمرانی، شناخت برند را به عنوان محصولی با عملکرد پایداری قوی خراب نمایند. | * شدت: کاهش ارزش بازار به میزان 32 درصد یا 760 میلیون دلار | * فرآیند شکایت ایجاد نمایید تا امکان گزارش و رسیدگی به تخلفات آیین نامه رفتار تامین کننده (مانند حقوق بشر، محیط زیست، ایمنی) فراهم شود. | * شاخص: تعداد و اندازه درخواست‌ها و کمپین‌های سازمان‌های مردم نهاد علیه شرکت * آستانه: دو کمپین بزرگ و/یا بیش از 10 درصد کاهش درآمد * تصمیم: * ارزیابی مجدد کفایت، پاسخ و ریسک * یک جلسه حل مشکل هدفمند با سازمان‎های مردم نهاد تشکیل دهید | * داخلی: جلسات ارائه یافته‌های فعالیت‏های مشارکت ذینفعان، نتایج نظارت بر درخواست‎ها و کمپین‎های سازمان‌های مردم نهاد * خارجی: واحد تجاری ریسک را در گزارش قانونی خود ارائه می‎نماید. تغییر ترجیحات مصرف کننده، نوآوری و رقابت می‌تواند به کسب و کار ما آسیب برساند. این اطلاعاتی در مورد نحوه مدیریت ریسک توسط سازمان ارائه می‌نماید. |
| **هدف: رشد قوی** | تثبیت موقعیت در بخش‌های برنده و مشتریان  از طریق راهبردهای کانال‌ وارد بازارهای در حال توسعه شوید  توانمندیهای ادغام و اکتساب را برای پشتیبانی از رشد از طریق تملک‌هایی که بر نوآوری، مقیاس و رهبری بازار تمرکز دارند، بگنجانید. | * این احتمال وجود دارد که مسائل ژئوپلیتیکی در بازارهای نوظهور دسترسی به نیروی کار ماهر، کارآمد و متعهد را کاهش دهد که بر بهره‌وری و فروش تأثیر می‌گذارد. | * کاهش 6.5 میلیون دلاری درآمد فروش در سال 19-2018 * افزایش20 میلیون دلاری هزینه نیروی کار در سال از سال 2019 به بعد | * شرکت منظم در دوره‏های آموزشی رسمی و غیررسمی * • نظارت بر موقعیت‌های ژئوپلیتیکی در کشورهای در حال فعالیت و اطمینان از تنوع عملیات در جغرافیا متعدد | * شاخص:جابجایی کارکنان * آستانه: بیش از 12% * شاخص: غیبت کارکنان * آستانه: بیشتر از 4% * شاخص: گزارش استرس کارکنان * • آستانه: بیش از 15% * تصمیم: بررسی مسکن کارکنان در محل کار و راهبردهای جایگزین | * داخلی: مستند خلاصه بیانگر ترکیب نیروی کار در بازارهای مربوطه، داشبورد شاخص‌ها و آستانه‌ها * خارجی: سازمان جوایزی را دریافت می‎نمایدکه آن را به عنوان یک مکان مثبت برای کار به رسمیت می‌شناسد - به عنوان مثال، لیست بهترین شرکت‌ها برای کار در بازارهای محلی و جهانی |
| **هدف: رهبری پایداری** | شناخته شده به عنوان:  • رهبر جهانی ایمنی و محل کار بدون حادثه  • کارفرمای منتخب  • بهبود مستمر عملکرد اجتماعی و زیست محیطی در سراسر سایت‌ها از طریق زنجیره تامین و چرخه عمر محصولات | * این احتمال وجود دارد که عملکرد ایمنی شرکت‌هایی که به عنوان بخشی از راهبرد رشد به دست می‌آیند، غیراستاندارد باشد و بر روحیه کارکنان تأثیر بگذارد. * این احتمال وجود دارد که حقوق بشر در زنجیره تامین مشکلاتی داشته باشد (به عنوان مثال،کار اجباری،کودک کار) که منجر به تأثیرات شهرت و از دست دادن مشتریان خواهد شد | * کاهش درآمد و افزایش 13.6 میلیون دلاری هزینه‌های ناشی از تأثیرات منفی بر نیروی کار و کارایی تولید است. * قراردادهایی به ارزش 2.3 میلیون دلار آمریکا به دلیل الزامات سه مشتری مبنی بر اینکه تامین کنندگان آنها آیین نامه رفتاری سختگیرانه‌ای را در رابطه با ریشه کن کردن قاچاق انسان اتخاذ نمایند در ریسک است. | * توسعه و پیاده سازی سیستم مدیریت ایمنی معتبر خارجی و انجام ممیزی منظم از عملیات شرکت. * قبل از انجام معاملات، برای شناسایی و رسیدگی بهتر به مسائل مربوط به محیط، اجتماع و حکمرانی، فرآیندهای تملک و ادغام شرکت را مجدد ارزیابی نمایید * تدوین یک خط مشی حقوق بشر و اجرای برنامه نظارتی | * شاخص: تکمیل سیاست‌های شرکتهای خریداری شده و ممیزی تامین کنندگان در مورد ایمنی و بهداشت شغلی و حقوق بشر * آستانه: کمتر از 75% * شاخص: ممیزی نامطلوب در شرکت خریداری شده * آستانه: بیشتر از 10% * تصمیم:   -ایجاد تیم اقدام واکنش ممیزی ویژه برای درجه بندی مسائل و توسعه پاسخ‌های فوری   * مدیریت واحدهایی با پاسخ‌های حسابرسی ضعیف را در وضعیت آزمایشی با پیامدهای مالی قرار دهید. | * داخلی: اطلاع رسانی فوری به مدیریت ارشد هنگام وقوع آسیب یا مرگ ومیر؛ داشبورد نظارت بر مسائل حقوق بشر در زنجیره تامین (شامل محتوای خط مشی و نتایج ممیزی) * خارجی: سازمان جلساتی را با سازمان‎های مردم نهاد و جوامع محلی در رابطه با تأثیر آن بر کارکنان و جامعه محلی برگزار نماید. |

# منابع:

**Introduction**

1. MSCI (2018, April). “ESG Ratings Methodology: Executive Summary.” Retrieved from https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a
2. Robeco. “ESG definition.” Retrieved from https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainability-investing/glossary/esg-definition.html
3. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 9
4. Unilever. “Our strategy for sustainable growth.” Retrieved from Unilever: https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/
5. Unilever. “Defining our material issues.” Retrieved from Unilever: https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/index.html
6. 6 World Economic Forum (2018, January 17). “The Global Risks Report 2018, 13th Edition.” Retrieved from World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
7. 7 Society for Corporate Governance and BrownFlynn (2018, June), “ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals.” p. 6.
8. 8 Akipeo Inc. (2018, March). “The Financial Materiality of Environmental Risks in Food Production: A preliminary review of the downside exposure and upside opportunities for financial institutions engaging in soft commodity supply chains.” pp. 7-9
9. EY (2018). “How can data lead to better corporate governance?” Retrieved from https://www.ey.com/us/en/issues/governance-and-reporting/ey-corporate-governance-by-the-numbers
10. KPMG (2017). “ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.” p. 5
11. Society for Corporate Governance and BrownFlynn (2018, June). “ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals.” p. 10
12. Fink, L. (2018). Larry Fink’s Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose. Retrieved from BlackRock: https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter
13. The Governance & Accountability Institute (2018, March 20). “Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017.” Retrieved from <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp> 500-indexR-companies-publish-sustainabilityreports-in-2017.html
14. “SGX-ST Listing Rules: Practice Note 7.6.” Retrieved from <http://rulebook.sgx.com/net_file_store/new_rulebooks/s/g/SGX_Mainboard_Practice_Note_7.6_July_20_2016.pdf>
15. NASDAQ(2018). “ESG Reporting Guide: A voluntary support program for the Nordic and Baltic markets.” Retrieved from https://business.nasdaq.com/esg-guide
16. TCFD (2017, June). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Retrieved from https://www.fsb-tcfd.org.publications/final-recommendations-report/
17. WBCSD (2017, January 18). “Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration.” Retrieved from WBCSD: <http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and> enterprise-risk-management-Thefirststep-towards-integration
18. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 10
19. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 3
20. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.”
21. MSCI (2018, April). “ESG Ratings Methodology: Executive Summary.” Retrieved from <https://www.msci.com/> documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a

**1-Governance and culture for ESG-related risks**

1. United Nations Global Compact. “Governance.” Retrieved from:<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our> work/governance
2. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 27
3. Institute of Directors Southern Africa (2016). “King IV: Report on Corporate Governance for South Africa 2016.” Retrieved from <https://c.ymcdn.com/> sites/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king\_iv/King\_IV\_Report/IoDSA\_King\_IV\_Report\_-\_WebVe.pdf
4. Deloitte (2016). King IV: Bolder than Ever. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance> riskcompliance/DeloitteZA\_KingIV\_Bolder\_Than\_Ever\_CGG\_Nov2016.pdf
5. The Associated Press (2015, April 13). “Ex-Egg Industry Executives Jailed in Salmonella Outbreak.” Retrieved from The New York Times: <https://www>. nytimes.com/2015/04/14/business/ex-egg-industry-executives-jailed-in-salmonella-outbreak.html
6. Dobush, G. (2018, Aug. 1). “Just as Chipotle Comes Back from Its E.Coli Meltdown, It Has Yet Another Food Safety Scare.” Retrieved from Fortune: http://fortune.com/2018/08/01/chipotle-ecoli-food-safety-scare-ohio/
7. Smith, M., Hartocollis, A. (2018, May 16). “Michigan State’s $500 Million for Nassar Victims Dwarfs Other Settlements.” Retrieved from The New York Times: https://www.nytimes.com/2018/05/16/us/larry-nassar-michigan-state-settlement.html
8. Block, D.; Gerstner, A. (2016). “One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison between the United States and Germany.” Retrieved from Penn Law: Legal Scholarship Repository: http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch\_2016 p. 6, 23
9. “Non-financial reporting.” Retrieved from European Commission: <https://ec.europa.eu/info/business-economy> euro/company-reporting-and-auditing/ company-reporting/non-financial-reporting\_en
10. Dodd-Frank: U.S. Securities and Exchange Commission. (2017, Mar. 14). “Fact Sheet – Disclosing the Use of Conflic Minerals.” Retrieved from https://www.sec.gov/opa/Article/2012-2012-163htm---related-materials.html
11. Lacey Act. Retrieved from U.S. Fish & Wildlife Service International Affairs: <https://www.fws.gov/international/laws> treaties-agreements/us-conservation-laws/lacey-act.html
12. Morris, J., Baddache, F. (2012, July). The Five W's of France's CSR Reporting Law. Retrieved from BSR: https://www.bsr.org/reports/The\_5\_Ws\_of\_Frances\_CSR\_Reporting\_Law\_FINAL.pdf
13. Modern Slavery Act 2015. Retrieved from The National Archives: http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted
14. Australian Government Federal Register of Legislation. Retrieved from: https://www.legislation.gov.au/Details/C2007A00175
15. Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh. Retrieved from: http://bangladeshaccord.org/
16. Roundtable on Sustainable Palm Oil. Retrieved from https://www.rspo.org/about
17. Marine Stewardship Council. Retrieved from https://www.msc.org/
18. The Aquaculture Stewardship Council. Retrieved from https://www.asc-aqua.org/
19. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 27 Enterprise Risk Management | Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks • October 2018 107
20. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 4
21. About Stora Enso. Retrieved from Stora Enso: http://www.storaenso.com/about/history
22. Purpose and Values. Retrieved from Stora Enso: http://www.storaenso.com/about/purpose-and-values
23. KPMG (2017). “ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.”
24. Network for Business Sustainability (2010, November 30). “Embedding Sustainability in Organizational Culture: A How toGuide for Executives.”Retrieved from https://nbs.net/p/executive-report-organizational-culture-2dd32ad5-1786-4e3c-bb36-27c4f1a386f1
25. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 28
26. Wachtell, Lipton, Rosen and Katz (2018). “ESG and Sustainability: The Board’s Role.” Retrieved f romhttp://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf
27. Stora Enso. (2017). “Sustainability and ethics committee.” Retrieved from Stora Enso: http://www.storaenso.com/investors/governance/board-of-directors/global-responsibility-and-ethics-committee
28. Mondi. “Board committees.” Retrieved from Mondi: <https://www.mondigroup.com/en/corporate-governance/board> committees/
29. ExxonMobil (2017, January 25). “Susan Avery Elected to ExxonMobil Board.” Retrieved from https://news.exxonmobil.com/press-release/susan-avery-elected-exxonmobil-board
30. KPMG (2017). “ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.” p. 18
31. Wachtell, Lipton, Rosen and Katz (2018). “ESG and Sustainability: The Board’s Role.” Retrieved from http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf
32. Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (2014, June). “Integrated Governance: A new model of governance for sustainability.” Retrieved from United Nations Environment Programme (UNEP): http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI\_IntegratedGovernance.pdf
33. National Association of Corporate Directors and Its Strategic Content Partners (2017). “Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG.”Retrieved from http://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/nacd-governance-challenges-2017.pdf
34. National Association of Corporate Directors and Ernst & Young LLP (2014). “Oversight of Corporate Sustainability Activities.” Retrieved from https:// [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to) the-board-level/%24FILE/NACD-EY-taking-sustainabilityawareness-to-the-board-level.pdf
35. Ceres and KKS Advisors (2018). “Systems Rule: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance.”
36. Eccles, R., Youmans, T. (2015). “Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality.” Retrieved from Harvard Business School: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-023\_f29dce5d-cbac-4840-8d5f-32b21e6f644e.pdf
37. DiPietro, B. (2018, May 15). “Companies find value in combining compliance, sustainability.” Retrieved from WSJ: https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/05/15/companies-find-value-in-combining-compliance-sustainability/#coral\_toggle\_BL-252B-15236

**2-Strategy and objective-setting for ESG-related risks**

1. World Economic Forum (2018, January 17). “The Global Risks Report 2018, 13th Edition.” Retrieved from World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
2. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 45
3. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 3
4. Ocean Tomo (2015). “Annual Study of Intangible Asset Market Value.” Retrieved from http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/
5. EY (2017). “Integrated Reporting: Linking strategy, purpose and value.” Retrieved from EY: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integratedreporting-linking-strategy-purpose-and-value/$FILE/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value.pdf p. 6
6. Integrated Reporting Council and EY (2013, July). Value Creation Background Paper. Retrieved from Integrated Reporting:http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf
7. International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, December). The International Integrated Reporting <IR> framework. Retrieved from IIRC: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf
8. (2018, June 30). “Value through Focus and Discipline: Sasol Limited Integrated Report.” Retrieved from https://www.sasol.com/sites/default/files/financial\_reports/Sasol%20IR\_Web.pdf pp. 8-9
9. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” pp. 46-47
10. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 46
11. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 74
12. International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, December). The International Integrated Reporting <IR> framework. Retrieved from IIRC: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf p. 32
13. EYGM Limited (2015). “Megatrends 2015: making sense of a world in motion.” Retrieved from: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf p. 2
14. World Economic Forum (2017, January 11). “The Global Risks Report 2017, 12th Edition.” Retrieved from World Economic Forum:http://www3.weforum.org/docs/GRR17\_Report\_web.pdf
15. Global Opportunity Network (2017). “Global Opportunity report 2017.” Retrieved from Global Opportunity Network:http://www.globalopportunitynetwork.org/report-2017/
16. “Insurance Research: Conning Library.” Retrieved from Conning: https://www.conning.com/products/insurance-research
17. “Biotechnology Industry Analysis Reports.” Retrieved from Biotechnology Innovation Organization: https://www.bio.org/bio-industry-analysis-published-reports
18. Accenture (2017). Driving the Future of Payments: 10 Megatrends. Retrieved from https://www.accenture.com/t20171012T092426Z\_\_w\_\_/us-en/\_acnmedia/PDF-62/Accenture-Driving-the-Future-of-Payments-10-Mega-Trends.pdf
19. Deloitte (2018). The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCtrends\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
20. EYGM Limited (2016). “The upside of disruption: megatrends shaping 2016 and beyond.” Retrieved from EY: http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/issues/business-environment/2016megatrends/001-056\_EY\_Megatrends\_report.pdf
21. KPMG (2018). Emerging Trends in Infrastructure. Retrieved from https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/emerging-trends-in-infrastructure.html
22. (2015). McKinsey Special Collections: Trends and global forces. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Strategy%20and%20corporate%20finance%20special%20collection/Final%20PDFs/McKinsey-Special-Collections\_Trends-and-global-forces.ashx
23. PwC. “Megatrends.” Retrieved from PwC: https://www.pwc.nl/en/topics/megatrends.html
24. KPMG. (2016). “Global Metals and Mining Outlook 2016.” Retrieved from https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/08/kpmgmetals-mining-outlook-2016.pdf
25. Office of the National Economic and Social Development Board. Retrieved from http://www.nesdb.go.th/nesdb\_en/main.php?filename=develop\_issue 108 Enterprise Risk Management | Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks • October 2018 References
26. Allianz (2018). “Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018.” Retrieved from Allianz: https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz\_Risk\_Barometer\_2018\_EN.pdf
27. Metzger, E., Putt del Pino, S., Prowitt, S., Goodward, J., Perera, A. (2012). sSWOT: A Sustainability SWOT. Retrieved from: World Resources Institute:http://pdf.wri.org/sustainability\_swot\_user\_guide.pdf
28. (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
29. (2016). “Social Capital Protocol.” Retrieved from Social & Human Capital Coalition: https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol
30. (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
31. Butler, S. (2014, April 16). “Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full.” Retrieved from The Guardian:https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full
32. Westerman, A. (2017, April 30). “4 Years After Rana Plaza Tragedy, What's Changed For Bangladeshi Garment Workers?” Retrieved from NPR: http://www.npr.org/sections/parallels/2017/04/30/525858799/4-years-after-rana-plaza-tragedy-whats-changed-for-bangladeshi-garmentworkers
33. (2014, June 21). “Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution.” Retrieved from RT:https://www.rt.com/ news/167012-coca-cola-factory-closed-india/
34. Reuters. (2017, August 11). “Union federation accuses copper miner Freeport of treating 'fired' workers 'with contempt'”. https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Freeport-McMoRan-response-Aug-2017.pdf
35. Freeport-McMoRan Inc. (2017, August 27). https://www.reuters.com/article/indonesia-freeport-strike/union-federation-accuses-copper-miner-freeport-of-treating-fired-workers-with-contempt-idUSL4N1KX1OM
36. Corkery, M. (2016, Oct. 14). “Wells Fargo Says Customers Shied Away After Scandal.” Retrieved from The New York Times:https://www.nytimes.com/2016/10/15/business/dealbook/wells-fargo-says-customers-shied-away-after-scandal.html
37. McGrath, M. (2016, September 8). “Wells Fargo Fined $185 Million For Opening Accounts Without Customers’ Knowledge.” Retrieved from Forbes: https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/09/08/wells-fargo-fined-185-million-for-opening-accounts-without-customers-knowledge/#7b35583451fc
38. Egan, M. (2017, March 29). “Wells Fargo customers in $110 million settlement over fake accounts.” Retrieved from CNN: http://money.cnn.com/2017/03/29/investing/wells-fargo-settles-fake-account-lawsuit-110-million/index.html
39. WBCSD (2018). “Reporting matters: Six years on: the state of place.”
40. Accountability. Retrieved from http://www.accountability.org/standards/
41. Ceres. “The Ceres Roadmap for Sustainability.” Retrieved from Ceres: https://www.ceres.org/roadmap
42. WBCSD. (2016, August). “Guidelines for Environmental and Social Impact Assessment (ESIA).”https://www.wbcsd.org/Sector-Projects/Cement-Sustainability-Initiative/Resources/Guidelines-for-Environmental-and-Social-Impact-Assessment-ESIA
43. GRI Standards. Retrieved from GRI: https://www.globalreporting.org/standards/
44. Business & Human Rights Resource Center. Retrieved from Business & Human Rights Resource Centre: https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-companies/type-of-step-taken/human-rights-due-diligence
45. Integrated Reporting. (2016, October). Creating value: The cyclical power of integrated thinking and reporting. Retrieved from International Integrated Reporting Council: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue\_IntegratedThinkingK1.pdf
46. Sustainability Accounting Standards Board Standards. Retrieved from Sustainability Accounting Standards Board (SASB): https://www.sasb.org/
47. SASB. “Approach to Materiality & Standards Development – Staff Bulletin.” Retrieved from https://library.sasb.org/materiality\_bulletin/
48. “Materiality.” Retrieved from GRI G4: <https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting> principles/principles-for-defining-report-content/materiality/Pages/default.aspx
49. Accountability Standard AA1000. Retrieved from http://www.accountability.org/standards/ p. 18
50. UN Global Compact and Pacific Institute. “CEO Water Mandate.” Retrieved from https://ceowatermandate.org/
51. CDP. Retrieved from https://www.cdp.net/en
52. Center for Sustainable Organzations. Retrieved from http://www.sustainableorganizations.org/
53. Bertels, S., Dobson, R. (2017, May 8). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Retrieved from Embedding Project:https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context
54. The Equator Principles. Retrieved from http://equator-principles.com/
55. World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute (2015). “The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition.” Retrieved from Greenhouse Gas Protocol: http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard
56. Future-Fit Business Benchmark. Retrieved from http://futurefitbusiness.org/
57. (2011). “Guiding Principles on Business and Human Rights.” Retrieved from Business & Human Rights Resource Centre:https://business-humanrights.org/en
58. Life Cycle Initiative. “Life Cycle Sustainability Assessment.” Retrieved from http:// [www.lifecycleinitiative.org/starting](http://www.lifecycleinitiative.org/starting) life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/life-cyclesustainability-assessment/
59. Thomas, M., McElroy, M. The Multicapital Scorecard. Retrieved from http://www.multicapitalscorecard.com/
60. Net Positive Project. Retrieved from https://www.netpositiveproject.org/
61. “The Natural Capital Protocol Toolkit.” Retrieved from Natural Capital Coalition: http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/
62. “Social & Human Capital Protocol Toolkit.” Retrieved from WBCSD: http://social-capital.org/toolkit?id=18
63. Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. Retrieved from http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html pp. 472 – 475
64. Alliance for Water Stewardship. Retrieved from http://a4ws.org/
65. Oxfam (2012). A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live within the Doughnut? Accessed at: https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-justspace-for-humanity-130212-en.pdf
66. Living Planet Index. Retrieved from http://www.livingplanetindex.org/home/index
67. WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk. Retrieved from World Resources Institute: http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct
68. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 45
69. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 4
70. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 11
71. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” pp. 62-63
72. Gold Coast Waterways Authority. (2017, May). “Risk Appetite Statement.” Retrieved from: https://gcwa.qld.gov.au/wp-content/uploads/2017/05/GCWARisk-Appetite-Statement.pdf
73. “Skanska: Addressing Human Rights Risks.” Retrieved from UN Global Compact – Sustainable Supply Chains: Resources & Practices:http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/67
74. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 57 Enterprise Risk Management | Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks • October 2018 109 References
75. Danone (2017). “Our Vision.” Retrieved from https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/our-vision.html
76. Anderson, R. (1999). Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise, the Interface Model.
77. Dobson, R. and Bertels, S. (2017) The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Retrieved from Embedding Project: https://embeddingproject.org/system/attachments/documents/000/000/078/original/EP\_The\_Road\_to\_Context\_Guidebook.pdf?1527885106
78. “Income Position Statement.” Retrieved from Mars: <https://www.mars.com/global/about-us/policies-and> practices/income-position-statement

**3-Performance for ESG-related risks**

1. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65

**3a. Identifies risk**

1. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65
2. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 67
3. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 68
4. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 68
5. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 69
6. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf p. 21
7. Allianz. (2018). “Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018.” Retrieved from Allianz: https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz\_Risk\_Barometer\_2018\_EN.pdf
8. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 3
9. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 70-71

**3b. Assesses and prioritizes risks**

1. ((2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65
2. 2 Whelan, T.; Zapaa, B.; & Babic, N. (2017, August). “Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production.” Retrieved from NYU Stern: http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf
3. Whelan, T.; Zapaa, B.; & Babic, N. (2017, August). “Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production.” Retrieved from NYU Stern: http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf
4. Whelan, T.; Zapaa, B.; Zeidan, R.; & Fishbein, G. (2017, October 13). “How to Quantify Sustainability’s Impact on Your Bottom Line.” Retrieved from Harvard Business Review: https://hbr.org/2017/09/how-to-quantify-sustainabilitys-impact-on-your-bottom-line
5. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 74
6. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 74
7. 2016). “Powering your world: Integrated report.” Retrieved from Eskom: https://dc.sourceafrica.net/documents/117902-Eskom-Integrated-Report-2016.html
8. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 77
9. Borsa, L., Frank, P., Doran, H. (2014). “How can resilience prepare companies for environmental and social change?” Retrieved from PwC: https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf
10. Kaplan, R. and Mikes, A. (2012 June). Strategic Planning: Managing Risks: A New Framework. Retrieved from Harvard Business Review: https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework
11. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 79
12. Energy and innovation. Retrieved from Shell:http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/new-lenses-on-the-future/earlier-scenarios.html
13. CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability,” GRI Focal Point Australia, Sydney. Retrieved from Global Reporting: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf
14. CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability,” GRI Focal Point Australia, Sydney. Retrieved from Global Reporting: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf
15. World Economic Forum (2018, January 17). “The Global Risks Report 2018, 13th Edition.” Retrieved from World Economic Forum:reports.weforum.org/global-risks-2018/ Figure IV
16. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 75
17. (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/
18. (2017). “Social Capital Protocol.” Retrieved from WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/> Social-and-Human-Capital-Protocol
19. jetBlue, the Ocean Foundation, ATKearney (2014). “EcoEarnings: A Shore Thing.” Retrieved from jetBlue: https://www.jetblue.com/p/ecoearnings\_report.pdf
20. Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). “Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.” European Commission. Retrieved from IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide\_O&G.pdf
21. Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). “Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.” European Commission. Retrieved from IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide\_O&G.pdf
22. “UN Guiding Principles.” Retrieved from https://www.ungpreporting.org/
23. “Assess: Moving from reactive to proactive.” Retrieved from Shift: https://www.shiftproject.org/resources/respect/assess/
24. Shift (2014, January). “Business and Human Rights Impacts: Identifying and Prioritizing Human Rights Risks.” Retrieved from: <https://www.shiftproject>. org/resources/publications/business-human-rights-impacts-identifying-prioritizing-risks/
25. UN Global Compact Network Japan (UNGCJN) and EYGM Limited (2016). “Business and Human Rights: Corporate Japan Rises to the Challenge.” Retrieved from UNGCJN: http://ungcjn.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents\_files&p=elements\_file\_2563. pdf&token=625ea8f0a5e047e63bb2fc7ea070d7d926e84268&t=20171122162509
26. International Finance Corporation (IFC) (2012, Jan. 1). “Performance Standards on Environmental and Social Sustainability.” Retrieved from IFC: https:// www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\_ext\_content/ifc\_external\_corporate\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
27. “The Natural Capital Protocol Toolkit.” Retrieved from Natural Capital Coalition: http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/
28. “Social & Human Capital Protocol Toolkit.” Retrieved from WBCSD: http://social-capital.org/toolkit?id=18
29. Porro, Bruno and Schaad, Werner (2004). “The Risk Landscape of the Future.” Swiss Re. 110 Enterprise Risk Management | Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks • October 2018
30. (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/ p. 80
31. Davis, R., & Franks, D. (2014). “Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector.” Harvard Kennedy School, Shift, The University of Queensland Australia. Retrieved from CSR Initiative at the Harvard Kennedy School: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict\_Davis%20%20Franks.pdf p.8
32. (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/
33. (2017). “Social Capital Protocol.” Retrieved from WBCSD: https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol
34. EYGM Limited (2016). “Total Value: Impact valuation to support decision-making.” Retrieved from EY: https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/$FILE/EY-total-value.pdf p. 17
35. Trucost (2015, May). “Trucost’s Valuation Methodology.” Retrieved from http://www.gabi-software.com/fileadmin/GaBi\_Databases/Thinkstep\_Trucost\_NCA\_factors\_methodology\_report.pdf
36. ICF GHK and Economics for Environment Consultancy (2013, December 20). Retrieved from Food Standards Agency:https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/868-1-1610\_20131219\_FSA\_WTP\_Final\_Report\_v3\_Clean\_Version.pdf
37. Dholakia, U. (2016, August 9). “A Quick Guide to Value-Based Pricing.” Retrieved from Harvard Business Review: https://hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing
38. “Benefit Transfer Method.” Retrieved from Ecosystem Valuation.
39. Olson, P. (2006). “Sony Also Burned by Dell Debacle.” Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx\_po\_0816sony.html
40. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf p. 25
41. Kaplan, R., Mikes, A. (2012, June). “Managing Risks: A New Framework.” Retrieved from Harvard Business Review: https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework
42. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Financial Stability Board. https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf
43. World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute. (2015). “The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition. Retrieved from Greenhouse Gas Protocol: http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard
44. WBCSD. “Global Water Tool.” Retrieved from WBCSD: http://www.wbcsd.org/Clusters/Water/Resources/Global-Water-Tool
45. “InVEST: Integrated valuation of ecosystem services and tradeoffs.” Retrieved from Natural Capital Project:https://www.naturalcapitalproject.org/invest/
46. “WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk.” Retrieved from World Resources Institute: http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct
47. “Climate Change Knowledge Portal.” Retrieved from World Bank: http://sdwebx.worldbank.org/climateportal/
48. “GIIRS Impact Rated.” Retrieved from B Analytics: http://b-analytics.net/giirs-funds
49. “Initiative for Global Development.” Retrieved from: http://www.igdleaders.org/advisory/igd-impact/
50. OECD (2013). “Guidelines on Measuring Subjective Well-being.” OECD Publishing, Paris. Retrieved from: http://www.oecd.org/statistics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm
51. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 74
52. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 72
53. Solvay. (2016). “2016 Annual Integrated Report.” Retrieved from Solvay: http://annualreports.solvay.com/2016/en/risks/main-risks.html
54. Slovic P. (2000). The Perception of Risk. Earthscan.
55. Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
56. Janis, I. Cengage Learning. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes.
57. Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
58. Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
59. Samuelson, W.; and Zeckhauser, R. (1988, Vol. 1). “Status Quo Bias in Decision Making. Journal of Risk and Uncertainty,” Volume 1, 7-59." Retrieved from Harvard John F. Kennedy School of Government: https://sites.hks.harvard.edu/fs/rzeckhau/SQBDM.pdf.
60. Soll J., Milkman, K.L., Payne, J.W. (2015, May). “Outsmart Your Own Biases.” Retrieved from Harvard Business Review:https://hbr.org/2015/05/outsmart-your-own-biases
61. USC Marshall School of Business. “How to Reduce Bias In Decision-Making.” A Part of the Comprehensive and Fully Integrated Framework for Critical Thinking.” Retrieved from: http://info.marshall.usc.edu/faculty/critthink/Supplemental%20Material/Reducing%20Bias.pdf
62. WBCSD (2017, January 18). “Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration.” Retrieved from WBCSD: http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration
63. Borsa, L., Frank, P., Doran, H. (2014). “How can resilience prepare companies for environmental and social change?” Retrieved from PwC:https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf

**3c. Implements risk responses**

1. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 81
2. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65
3. McNally, J. (2013). “The 2013 COSO Framework & SOX Compliance.” Retrieved from COSO:https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\_5-31-13.pdf p .7
4. COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework. Retrieved from https://www.coso.org/Pages/ic.aspx
5. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 81
6. SwissRe. (2018, July 2). “News release: Swiss Re establishes thermal coal policy to support transition to a low-carbon economy.”http://www.swissre.com/media/news\_releases/nr\_20180702\_swiss\_re\_establishes\_thermal\_coal\_policy.html
7. Business and Sustainable Development Commission. (2017, January). “Better Business, Better World.” Retrieved from http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld\_170215\_012417.pdf
8. Timberland (2015). “Timberland Tires.” Retrieved from https://www.timberlandtires.com/our-story/
9. Retrieved from MudJeans: http://www.mudjeans.eu/
10. Pathway 21. About us. Retrieved from The Materials Marketplace: http://materialsmarketplace.org/#about
11. Additional information. Retrieved from P&G. https://us.pg.com/policies-and-practices/animal-welfare-policy/
12. DiCaprio, T. (2015, March). “Making an impact with Microsoft’s carbon fee: Inspiring a virtuous cycle of environmental investment and action.”Retrieved from Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/environment/carbon> Enterprise Risk Management | Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks • October 2018 111
13. Hyatt (2017). “Our People.” Retrieved from https://thrive.hyatt.com/en/thrive/our-people.html
14. Solomon, M. (2015, May 11). “To Transform Your Company’s Culture, Change Your POV: Hyatt CEO’s Perspective.” Retrieved from Forbes:https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/05/11/transform-your-corporate-culture-by-changing-your-pov-the-hyatt-ceo-interview/
15. CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014) “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.” Retrieved from Global Reporting: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf
16. Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). “Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.” European Commission. Retrieved from IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide\_O&G.pdf
17. ISO/TC 46 Retrieved from https://www.iso.org/committee/52702.html
18. ISO 14054 Retrieved from https://www.iso.org/standard/38381.html
19. Equator Principles. Retrieved from Equator Principles: http://www.equator-principles.com/
20. PRI. Retrieved from UN Principles for Responsible Investment: https://www.unpri.org/
21. Lake, S., Rosenbarger, A., Winchester, C. (2016). “Palm Risk Assessment Methodology: Prioritizing Areas, Landscapes, and Mills.” Retrieved from World Resources Institute: http://www.wri.org/sites/default/files/Palm\_Risk\_Assessment\_Methodology\_Prioritizing\_Areas\_Landscapes\_And\_Mills.pdf
22. WRI (2016, June 8). “Release: For the First Time, Companies Can Gauge Deforestation Risk by Evaluating Palm Oil Mills.” Retrieved from https://www.wri.org/news/2016/06/release-first-time-companies-can-gauge-deforestation-risk-evaluating-palm-oil-mills
23. Unilever (2016). “Unilever Sustainable Palm Oil Sourcing Policy – 2016.” Retrieved from https://www.unilever.com/Images/unilever-palm-oil-policy-2016\_tcm244-479933\_en.pdf
24. United Nations Climate Change (2016, April 22). 175 States Sign Paris Agreement. Retrieved from https://unfccc.int/news/175-states-sign-paris-agreement
25. Albrectsen, A. (2017, January 31). “Why collaboration will be key to achieving the Sustainable Development Goals.” Retrieved from the World Economic Forum: https://www.weforum.org/agenda/2017/01/realising-the-potential-of-cross-sector-partnerships/
26. Sustainable Apparel Coalition. Retrieved from https://apparelcoalition.org/
27. Global Roundtable for Sustainable Beef. Retrieved from https://grsbeef.org/
28. Beverage Industry Environmental Roundtable. Retrieved from http://www.bieroundtable.com/
29. Global e-Sustainability Initiative. Retrieved from http://gesi.org/
30. Extractives Industries Transparency Initiative (EITI). Retrieved from https://eiti.org/
31. Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions. Retrieved from OECD: http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/asianroundtabletaskforceonrelatedpartytransactions.htm
32. “Good Pharma Scorecard.” Retrieved from Bioethics International:https://bioethicsinternational.org/good-pharma-scorecard/
33. McElroy, M. & Thomas, M. (2015, June). “The Multicapital Scorecard.” Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. Volume 6, Issue 3. Retrieved from: http://www.multicapitalscorecard.com/wp-content/uploads/2015/08/The\_MultiCapital\_Scorecard.pdf
34. Pacific Institute. (2017, April). Exploring the case for corporate context-based water targets. Retrieved from Pacific Institute:http://pacinst.org/wp-content/uploads/2017/04/context-based-targets.pdf
35. McElroy, M. (2015, May 25). “Science- vs. Context-Based Metrics – What’s the Difference?” Retrieved from Sustainable Brands: http://www.sustainablebrands.com/news\_and\_views/new\_metrics/mark\_mcelroy/science-\_vs\_context-based\_metrics\_%E2%80%93\_what%E2%80%99s\_difference
36. Dobson, R. and Bertels, S. (2017) “The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Embedding Project.”
37. CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability. Retrieved from Global Reporting: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf
38. Younie, M. (2012, August). “Diversion of Waste: The Business Case for Going Green.” Retrieved from Government Finance Officers Association:http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFR\_AUG\_12\_65.pdf
39. “Why should you recycle E-waste?” Retrieved from Kansas Department of Health and Environment.
40. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” pp. 82-83
41. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” pp. 84

**4. Review and revision for ESG-related risks**

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). “OECD Corporate Governance: Risk Management and Corporate Governance.” Retrieved from OECD: http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf p. 37-40
2. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 89
3. Funk, T. Marcus and Chelsea Curfman. (2016, February 8). “The Emerging Compliance ‘Hot Topic’ for 2016: Regulations Regarding Trafficked,Coerced Labor.” Retrieved from Supply Chain Brain:https://www.supplychainbrain.com/articles/23234-the-emerging-compliance-hot-topic-for-2016-regulations-regarding-trafficked-coerced-labor
4. “2018 reform of EU data protection rules.” Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules\_en
5. https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jun/12/turning-a-bad-reputation-round-can-take-years-of-good-leadership
6. Murphy, P. (2018, January 2018). “In less than 3 months, a major international city will likely run out of water.” Retrieved from CNN:https://www.cnn.com/2018/01/24/africa/cape-town-water-crisis-trnd/index.html
7. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climaterelated Risks and Opportunities.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/
8. Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Retrieved from GRI Standards:https://www.globalreporting.org/standards/

**5. Information, communication and reporting for ESG-related risks**

1. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 97
2. COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 97
3. AccountAbility. AA1000 Accountability Principles. Retrieved from https://www.accountability.org/standards/
4. (2016, October). “Article 173-VI: Understanding the French regulation on investor climate reporting.” Retrieved from: Forum Pour L’InvestissementResponsable: http://www.frenchsif.org/isr-esg/wp-content/uploads/Understanding\_article173-French\_SIF\_Handbook.pdf p. 12
5. EYGM Limited (2017). “Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?” Retrieved from EY: EY - https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\_-\_Nonfinancial\_performance\_may\_influence\_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influenceinvestors.pdf p. 7
6. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.”Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> 112 Enterprise Risk Management | Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks • October 2018
7. Liker, J., Choi, T. (2004, Dec.). “Building Deep Supplier Relationships.” Retrieved from Harvard Business Review: https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships
8. Dorobantu, S., Flemming, D. (2017, Nov. 10). “It’s Never Been More Important for Big Companies to Listen to Local Communities.” Retrieved from Harvard Business Review: https://hbr.org/2017/11/its-never-been-more-important-for-big-companies-to-listen-to-local-communities
9. CalPERS (2016, June 6). “External Stakeholder Engagement Report.” Retrieved from CalPERS: https://www.calpers.ca.gov/docs/board-agendas/201606/full/item02-01-ws.pdf
10. CalPERS (2017). 2017-22 “Strategic Plan.” Retrieved from CalPERS: https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/2017-22-strategic-plan.pdf
11. (2018). CDSB Framework. Retrieved from CDSB.net: http://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks/environmental-information-natural-capital
12. Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Retrieved from GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/
13. International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013, December). “The International Integrated Reporting <IR> framework.”
14. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.”Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf
15. 15 Sustainability Accounting Standards Board Standards. Retrieved from Sustainability Accounting Standards Board (SASB): https://www.sasb.org/
16. The SDGs. Retrieved from United Nations Global Compact: https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about
17. Solvay (2017). “2017 Annual Integrated Report.” Retrieved from Solvay: http://annualreports.solvay.com/2017/en/servicepages/downloads/files/entire\_solvay\_ar17.pdf p. 83
18. CFA Institute (2017). “Environmental, social and Governance (ESG) survey.” Retrieved from: https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-survey-report-2017.ashx
19. The Governance & Accountability Institute (2018, March 20). “Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017.” Retrieved from https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html
20. EYGM Limited (2017). “Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?” Retrieved from EY: EY - <https://www>. ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\_-\_Nonfinancial\_performance\_may\_influence\_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influenceinvestors.pdf p. 18
21. COSO (2013). “Internal Control —Integrated Framework.” Retrieved from COSO: https://www.coso.org/Pages/ic.aspx
22. Herz, R., Brad, M., and Thomson, J. (2017). “Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data 2017.” Retrieved from IMA: https://www.imanet.org/-/media/73ec8a64f1b64b7f9460c1e24958cf7d.ashx pp. 47-48
23. KPMG (2017). “The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.” Retrieved from KPMG: https://assets.kpmg.com/ content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf p. 26
24. (2013, January 22). “Participating in the EU Emissions Trading System (EU ETS).” Retrieved from https://www.gov.uk/guidance/participating-in-the-eu-ets
25. Osler, Hoskin & Harcourt LLP (2018, April). “Carbon and greenhouse gas legislation in British Columbia.” Retrieved from Osler:https://www.osler.com/en/resources/regulations/2015/carbon-ghg/carbon-and-greenhouse-gas-legislation-in-british-c
26. IICM. Retrieved from https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-commitments/assurance
27. (2018, April 23). “Member State implementation of EU NFI Directive.” Retrieved from Accountancy Europe: https://www.accountancyeurope.eu/publications/member-state-implementation-eu-nfi-directive/

**Appendices**

1. 1 WBCSD (2017, January 18). “Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration.”Retrieved from WBCSD: http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/

ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration

1. What are B Corps? Retrieved from Certified B Corporations: https://www.bcorporation.net/
2. CDSB (2018, April). “CDSB Framework for reporting environmental information, natural capital and associated business impacts: Advancing and aligning disclosure of environmental information in mainstream reports.” Retrieved from https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb\_framework\_2.1.pdf
3. “The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) Principles.” Retrieved from http://www.gdrc.org/sustbiz/ceres-principles.html
4. “Environmental and social risk management for projects.” Retrieved from Equator Principles: http://www.equator-principles.com/
5. “Global Reporting Initiative (GRI) Standards.” Retrieved from GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/
6. International Finance Corporation (IFC) (2012, Jan. 1). “Performance Standards on Environmental and Social Sustainability.” Retrieved from IFC: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\_ext\_content/ifc\_external\_corporate\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
7. International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, December). “The International Integrated Reporting <IR> framework.” Retrieved from IIRC:http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf
8. LUXFLAG: Supporting Sustainable Finance. Retrieved from https://www.luxflag.org/pages/home.html
9. (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
10. OECD (2008). “OECD Guidelines for Multinational Enterprises.” Retrieved from http://www.oecd.org/investment/mne/1922428.pdf
11. PRI. Retrieved from UN Principles for Responsible Investment: https://www.unpri.org
12. SASB (2018). “Conceptual Framework.” Retrieved from https://www.sasb.org/standards-setting-process/conceptual-framework/
13. SASB. Current Standards. Retrieved from https://www.sasb.org/standards-overview/download-current-standards/
14. (2017). “Social Capital Protocol.” Retrieved from WBCSD: https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol/Resources/Social-Capital-Protocol
15. “Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform Our World.” Retrieved from the United Nations: http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/
16. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.”Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf
17. United Nations Global Compact. Retrieved from United Nations: https://www.unglobalcompact.org/
18. (2011). “Guiding Principles on Business and Human Rights.” Retrieved from Business & Human Rights Resource Centre: https://business-humanrights.org/en
19. “The PSI Initiative.” Retrieved from Principles for Sustainable Insurance and UNEP Finance Initiative: http://www.unepfi.org/psi/vision-purpose/
20. Bertels, S., Dobson, R. (2017, May 8). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Retrieved from Embedding Project: https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context
21. Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. pp. 472 – 475. Retrieved from://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html
22. 23 Barton, B., Adrio, B., Hampton, D., & Lynn, W. (2017). “The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management.”Enterprise Risk Management | Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks • October 2018 113
23. Retrieved from Ceres: https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres\_AquaGauge\_All\_101113.pdf p. 16
24. Barton, B., Adrio, B., Hampton, D., & Lynn, W. (2017). “The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management.”Retrieved from Ceres: https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres\_AquaGauge\_All\_101113.pdf p. 16
25. Narayan, S., Beck, M., Wilson, P., Thomas C., Guerrero, A., Shepard, C., Reguero, B., Franco, G., Ingram, J. & Trespalacios, D. (2017, August 31). “TheValue of Coastal Wetlands for Flood Damage Reduction in the Northeastern USA.” Retrieved from Scientific Reports:https://www.nature.com/articles/s41598-017-09269-z
26. Bousso, R. (2018, January 16). “BP Deepwater Horizon costs balloon to $65 billion.” Retrieved from Reuters:https://www.reuters.com/article/us-bp-deepwaterhorizon/bp-deepwater-horizon-costs-balloon-to-65-billion-idUSKBN1F50NL
27. Smith, M. (2016, March 10). “The Company Responsible for Poisoning a Pennsylvania Town’s Water Will Pay Families $4.2M.” Retrieved from ViceNews: https://news.vice.com/article/the-company-responsible-for-poisoning-a-pennsylvania-towns-water-will-pay-families-42m
28. Cama, T. (2015, May 14). “Utility agrees to pay $102 million penalty for water pollution.” Retrieved from:http://thehill.com/policy/energy-environment/242134-utility-agrees-to-102m-penalty-for-water-pollution
29. (2014, June 21). “Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution.” Retrieved from RT:https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/
30. Andrade, R. (2012, July 20). “Brazil fines 35 firms US$44 million for biopiracy.” Retrieved from SciDev.Net: http://www.scidev.net/global/biodiversity/news/brazil-fines-35-firms-us-44-million-for-biopiracy.html
31. Crnojevic, M. (2016, July 29). “French biodiversity bill adopted; online wildlife crime fines increased significantly.” Retrieved from International Fund for Animal Welfare: http://www.ifaw.org/united-states/news/french-biodiversity-bill-adopted-online-wildlife-crime-fines-increased-significantly
32. Teather, D. (2005, April 14). “Nike lists abuses at Asian factories.” Retrieved from The Guardian: https://www.theguardian.com/business/2005/apr/14/ethicalbusiness.money
33. Girion, L. (2003, September 13). “Nike Settles Lawsuit Over Labor Claims.” Retrieved from LA Times: http://articles.latimes.com/2003/sep/13/business/fi-nike13
34. Ferguson, A., & Danckert, S. (2016, August 27). “An inconvenient year for 7-Eleven.” Retrieved from The Sydney Morning Herald:http://www.smh.com.au/business/retail/an-inconvenient-year-for-7eleven-20160826-gr1xff.html
35. Davis, R., & Franks, D. (2014). “Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector.” Retrieved from CSR Initiative at the Harvard Kennedy School: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict\_Davis%20%20Franks.pdf
36. (2013). “National Safety Council Injury Facts®: 2013 Edition.” Retrieved from National Safety Council: http://www.mhi.org/downloads/industrygroups/ease/technicalpapers/2013-National-Safety-Council-Injury-Facts.pdf
37. Leigh, J., Markowitz, S., Fahs, M., Landrigan, P. (2000). Excerpted with permission from Costs of Occupational Injuries and Illnesses (University of Michigan Press, 2000). Retrieved from http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/workplace/etc/cost.html
38. Butler, S. (2014, April 16). “Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full.” Retrieved from The Guardian:https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full
39. Darlington, S. (2016, March 2). “$6 billion settlement reached in Brazil mining disaster.” Retrieved http://money.cnn.com/2016/03/02/news/world/brazil-mining-disaster-settlement/index.html
40. Berfield, S. (2015, December 22). “Inside Chipotle's Contamination Crisis.” Bloomberg Businessweek,https://www.bloomberg.com/features/2015-chipotle-food-safety-crisis/.
41. Retrieved from Yahoofinance.com
42. Walsh, B. (2014, May 21). “China's Food Safety Problems Go Deeper Than Pet Treats.” Retrieved from Time:http://time.com/107922/china-pet-food-contamination-recall-video/
43. Lee, J. (2014, May 21). “PetSmart, Petco to stop selling dog and cat treats made in China.” Retrieved from USA Today:https://www.usatoday.com/story/news/nation-now/2014/05/21/petco-dog-treats-china/9367449/
44. Olson, P. (2006). “Sony Also Burned by Dell Debacle.” Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx\_po\_0816sony.html
45. Story, L. (2007). “Lead Paint Prompts Mattel to Recall 967,000 Toys.” Retrieved from The New York Times: http://www.nytimes.com/2007/08/02/business/02toy.html
46. Basu, T. (2014, March 31). “Timeline: A History Of GM's Ignition Switch Defect.” Retrieved from NPR: http://www.npr.org/2014/03/31/297158876/timeline-a-history-of-gms-ignition-switch-defect
47. Moynihan, T. (2017, January 22). “Samsung finally reveals why the note 7 kept exploding.” Retrieved from Wired: https://www.wired.com/2017/01/why-the-samsung-galaxy-note-7-kept-exploding/
48. Isidore, C., & O'Toole, J. (2013, September 19). “JPMorgan fined $920 million in 'London Whale' trading loss.” Retrieved from CNN: http://money.cnn.com/2013/09/19/investing/jpmorgan-london-whale-fine/index.html
49. Guerrero, J. & Williams, N. (2015, December 1). “United States: The High Cost Of An FCPA Violation.” Retrieved from Mondaq: http://www.mondaq.com/unitedstates/x/424428/White+Collar+Crime+Fraud/The+High+Cost+of+an+FCPA+Violation
50. (2016, May 5). “First ever corporate conviction under the UK Bribery Act.” Retrieved from Walker Morris: https://www.walkermorris.co.uk/publications/brief-walker-morris-legal-update-may-2016/first-ever-corporate-conviction-uk-bribery-act/
51. Parloff, R. (2018, February 6). “How VW Paid $25 Billion for 'Dieselgate' — and Got Off Easy.” Retrieved from Fortune: http://fortune.com/2018/02/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-penalties/
52. Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate related Risks and Opportunities.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/
53. “Scenarios and projections.” Retrieved from International Energy Agency: https://webstore.iea.org/world-energy-outlook-2017
54. Nakicenovic, N., & Swart, R. (2000). “Emissions Scenarios.” Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).
55. Shell Scenarios. Retrieved from Shell: http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html
56. (2017). “Energy Perspectives 2017: Long-term macro and market outlook.” Retrieved from Statoil:http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html
57. “Climate Change: Portfolio Analysis.” Retrieved from BHP Billiton: http://www.bhp.com/~/media/5874999cef0a41a59403d13e3f8de4ee.ashx
58. “Climate Change Strategy.” Retrieved from ConocoPhillips:http://www.conocophillips.com/sustainable-development/environment/climate-change/climate-change-strategy/Pages/carbon-scenarios.aspx
59. “Planning for Climate Change.” Retrieved from Glencore: http://www.glencore.com/sustainability/climate-change/planning-for-climate-change/
60. “Aqueduct Water Risk Atlas.” Retrieved from http://www.wri.org/resources/maps/aqueduct-water-risk-atlas
61. TCFD Knowledge Hub. Retrieved from <https://www.tcfdhub.org>

1. environmental, social and governance (ESG) [↑](#footnote-ref-1)
2. WBCSD [↑](#footnote-ref-2)
3. enterprise risk management (ERM) [↑](#footnote-ref-3)
4. non-financial [↑](#footnote-ref-4)
5. extra-financial [↑](#footnote-ref-5)
6. International Integration Reporting Council’s (IIRC) six capitals [↑](#footnote-ref-6)
7. MSCI یکی از شرکت‌های پیشرو در حوزه ابزارها و خدمات کلیدی پشتیبان تصمیم‌گیری است که به جامعه سرمایه‎گذاران ارائه خدمت می‎نماید. [↑](#footnote-ref-7)
8. Sustainability Accounting Standards Board (SASB) [↑](#footnote-ref-8)
9. Global Reporting Initiative (GRI), [↑](#footnote-ref-9)
10. COSO ERM Framework [↑](#footnote-ref-10)
11. to make sustainable living commonplace [↑](#footnote-ref-11)
12. anti-bribery and corruption [↑](#footnote-ref-12)
13. executive compensation [↑](#footnote-ref-13)
14. the World Economic Forum’s Global Risks Report [↑](#footnote-ref-14)
15. JBS SA (JBS) [↑](#footnote-ref-15)
16. poultry [↑](#footnote-ref-16)
17. allegations [↑](#footnote-ref-17)
18. contaminations [↑](#footnote-ref-18)
19. slave labor [↑](#footnote-ref-19)
20. campaigns [↑](#footnote-ref-20)
21. high-profile [↑](#footnote-ref-21)
22. ExxonMobil [↑](#footnote-ref-22)
23. Occidental Petroleum [↑](#footnote-ref-23)
24. PPL Corporation [↑](#footnote-ref-24)
25. Anadarko [↑](#footnote-ref-25)
26. mutual funds [↑](#footnote-ref-26)
27. exchange-traded funds [↑](#footnote-ref-27)
28. BlackRock [↑](#footnote-ref-28)
29. State Street Global Advisors [↑](#footnote-ref-29)
30. Government Pension Fund of Japan Government Pension Fund of Japan [↑](#footnote-ref-30)
31. Engagement [↑](#footnote-ref-31)
32. Larry Fink, CEO BlackRock, 2018 [↑](#footnote-ref-32)
33. Standard and Poor's Index (S&P 500) [↑](#footnote-ref-33)
34. practices [↑](#footnote-ref-34)
35. NASDAQ’s Nordic and Baltic exchanges [↑](#footnote-ref-35)
36. Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD) [↑](#footnote-ref-36)
37. World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) [↑](#footnote-ref-37)
38. Decision-makers [↑](#footnote-ref-38)
39. robust [↑](#footnote-ref-39)
40. common sense approach [↑](#footnote-ref-40)
41. resilience [↑](#footnote-ref-41)
42. viability [↑](#footnote-ref-42)
43. array [↑](#footnote-ref-43)
44. robust information [↑](#footnote-ref-44)
45. efficiencies of scale [↑](#footnote-ref-45)
46. manner [↑](#footnote-ref-46)
47. the anchor [↑](#footnote-ref-47)
48. megatrend [↑](#footnote-ref-48)
49. impacts and dependency mapping [↑](#footnote-ref-49)
50. obtain buy-in [↑](#footnote-ref-50)
51. King IV [↑](#footnote-ref-51)
52. Chipotle [↑](#footnote-ref-52)
53. allegations [↑](#footnote-ref-53)
54. scrutiny [↑](#footnote-ref-54)
55. Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) [↑](#footnote-ref-55)
56. Marine Stewardship Council (MSC) [↑](#footnote-ref-56)
57. Aquaculture Stewardship Council [↑](#footnote-ref-57)
58. Stora Enso [↑](#footnote-ref-58)
59. Do Good for the People and the Planet [↑](#footnote-ref-59)
60. mills [↑](#footnote-ref-60)
61. escalation path [↑](#footnote-ref-61)
62. charter [↑](#footnote-ref-62)
63. Mondi plc [↑](#footnote-ref-63)
64. ExxonMobil [↑](#footnote-ref-64)
65. ConocoPhillips [↑](#footnote-ref-65)
66. Eccles and Youman [↑](#footnote-ref-66)
67. Chief Financial Officer [↑](#footnote-ref-67)
68. Chief Security Officer(CSO) [↑](#footnote-ref-68)
69. chief operating officer (COO) [↑](#footnote-ref-69)
70. symbiotic [↑](#footnote-ref-70)
71. Ocean Tomo [↑](#footnote-ref-71)
72. the former Technical Task Force of the International Integrated Reporting Council (IIRC) [↑](#footnote-ref-72)
73. Sasol Limited [↑](#footnote-ref-73)
74. far-reaching [↑](#footnote-ref-74)
75. Think tanks [↑](#footnote-ref-75)
76. industry associations [↑](#footnote-ref-76)
77. World Economic Forum Global Risk Report [↑](#footnote-ref-77)
78. the most pressing [↑](#footnote-ref-78)
79. Global Opportunity Report [↑](#footnote-ref-79)
80. Industry associations [↑](#footnote-ref-80)
81. Conning US [↑](#footnote-ref-81)
82. Global Insurance Industry Outlook [↑](#footnote-ref-82)
83. Biotechnology Innovation Organization Industry Analyses [↑](#footnote-ref-83)
84. Accenture [↑](#footnote-ref-84)
85. Deloitte [↑](#footnote-ref-85)
86. KPMG [↑](#footnote-ref-86)
87. McKinsey [↑](#footnote-ref-87)
88. PricewaterhouseCoopers) PwC( [↑](#footnote-ref-88)
89. the National Economic and Social Development Board of Thailand [↑](#footnote-ref-89)
90. Ceres [↑](#footnote-ref-90)
91. GreenBiz [↑](#footnote-ref-91)
92. CSR Asia [↑](#footnote-ref-92)
93. European Sustainable Development Network [↑](#footnote-ref-93)
94. UN Global Compact [↑](#footnote-ref-94)
95. UN Environment Programme (UNEP) [↑](#footnote-ref-95)
96. the UNEP Finance Initiative [↑](#footnote-ref-96)
97. Allianz Risk Barometer [↑](#footnote-ref-97)
98. cyber hurricanes [↑](#footnote-ref-98)
99. catastrophes [↑](#footnote-ref-99)
100. CLP Holdings Limited [↑](#footnote-ref-100)
101. The World Resources Institute (WRI) [↑](#footnote-ref-101)
102. drought [↑](#footnote-ref-102)
103. Natural Capital Protocol [↑](#footnote-ref-103)
104. Social & Human Capital Protocol [↑](#footnote-ref-104)
105. Freeport McMoRan [↑](#footnote-ref-105)
106. Ceres [↑](#footnote-ref-106)
107. Global Reporting Initiative Standards(GRI) [↑](#footnote-ref-107)
108. Human rights due diligence [↑](#footnote-ref-108)
109. Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Standards [↑](#footnote-ref-109)
110. filings [↑](#footnote-ref-110)
111. SASB تعریف دیوان عالی ایالات متحده را استفاده می‌کند و پیشنهاد می‎نماید که اطلاعات در صورتی با اهمیت است که "احتمال زیادی وجود داشته باشد که افشای واقعیت حذف شده توسط سرمایه گذار معقول به عنوان تغییر قابل توجهی در "ترکیب کل" اطلاعات موجود در نظر گرفته شود. [↑](#footnote-ref-111)
112. federal securities laws [↑](#footnote-ref-112)
113. obligations [↑](#footnote-ref-113)
114. engagement [↑](#footnote-ref-114)
115. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015) [↑](#footnote-ref-115)
116. CDP یک موسسه خیریه غیرانتفاعی است که سیستم افشای جهانی را برای سرمایه‌گذاران، شرکت­ها، شهرها، ایالت­ها و مناطق اجرا می‎نماید. تا اثرات زیست‌محیطی خود را مدیریت نمایند. [↑](#footnote-ref-116)
117. The Future-Fit Business Benchmark [↑](#footnote-ref-117)
118. Human rights impact assessment(HRIA) [↑](#footnote-ref-118)
119. Toolkit [↑](#footnote-ref-119)
120. Doughnut [↑](#footnote-ref-120)
121. vertebrates [↑](#footnote-ref-121)
122. terrestrial [↑](#footnote-ref-122)
123. freshwater [↑](#footnote-ref-123)
124. marine [↑](#footnote-ref-124)
125. World Resources Institute(WRI) [↑](#footnote-ref-125)
126. sharpen the strategy [↑](#footnote-ref-126)
127. bribery [↑](#footnote-ref-127)
128. Tolerance [↑](#footnote-ref-128)
129. The Gold Coast Waterways Authority (GCWA) [↑](#footnote-ref-129)
130. Skanska [↑](#footnote-ref-130)
131. Danone [↑](#footnote-ref-131)
132. One Planet, One Health [↑](#footnote-ref-132)
133. Interface [↑](#footnote-ref-133)
134. petroleum-intensive carpet business [↑](#footnote-ref-134)
135. developing nontoxic adhesives [↑](#footnote-ref-135)
136. Embedding Project [↑](#footnote-ref-136)
137. Mars Incorporated (Mars) [↑](#footnote-ref-137)
138. در یک نظرسنجی از متخصصان ریسک، بیش از 65٪ اعلام کردند که شرکت آنها از هیچ روش علمی برای تعیین کمیت و ارزیابی مسائل پایداری استفاده نمی‌کند. علاوه بر این، 23٪ نمی‌دانستند که آیا روش‌های کمی استفاده شده است یا خیر. به طور مشابه، در یک نظرسنجی از متخصصان پایداری، تقریباً 70٪ نشان دادند که سازمان‌های آنها فرآیندی برای تعیین کمیت ریسک‌های پایداری ندارند. متخصصان اظهار داشتند که برای توسعه و بهبود چنین فرآیندهایی به کمک نیاز دارند. (طبق نظرسنجی از حدود 70 متخصص پایداری و ریسک در نشست نمایندگان رابط WBCSD در آوریل 2017 و کنفرانس مدیریت حسابرسی عمومی موسسه حسابرسان داخلی (GAM) در مارس 2017.) [↑](#footnote-ref-138)
139. risk inventory [↑](#footnote-ref-139)
140. subject-matter expertise [↑](#footnote-ref-140)
141. root cause analysis [↑](#footnote-ref-141)
142. stewardship [↑](#footnote-ref-142)
143. materializing [↑](#footnote-ref-143)
144. State Street [↑](#footnote-ref-144)
145. State Street Global Advisors (SSGA) [↑](#footnote-ref-145)
146. Stewardship [↑](#footnote-ref-146)
147. web scraping (اسکرپینگ وب یکی از کارآمدترین و مفیدترین روش‌ها برای استخراج داده‌ها از یک وب سایت است) [↑](#footnote-ref-147)
148. The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) [↑](#footnote-ref-148)
149. Overlay [↑](#footnote-ref-149)
150. aging [↑](#footnote-ref-150)
151. US Foreign Corrupt Practices Act [↑](#footnote-ref-151)
152. UK anti-bribery legislation [↑](#footnote-ref-152)
153. symptoms [↑](#footnote-ref-153)
154. five whys [↑](#footnote-ref-154)
155. ranchers [↑](#footnote-ref-155)
156. slaughterhouses [↑](#footnote-ref-156)
157. uptake [↑](#footnote-ref-157)
158. deforestation-free [↑](#footnote-ref-158)
159. Eskom [↑](#footnote-ref-159)
160. redundant risk responses [↑](#footnote-ref-160)
161. Adaptability [↑](#footnote-ref-161)
162. cyclones [↑](#footnote-ref-162)
163. hurricanes [↑](#footnote-ref-163)
164. chronic [↑](#footnote-ref-164)
165. H1N1 virus [↑](#footnote-ref-165)
166. denominator(s) [↑](#footnote-ref-166)
167. Natural Capital Protocol [↑](#footnote-ref-167)
168. Social & Human Capital Protocol [↑](#footnote-ref-168)
169. JetBlue، یک شرکت هواپیمایی ارزان قیمت آمریکایی است که دفتر مرکزی آن در محله شهر لانگ آیلند در شهر کوئینز شهر نیویورک سیتی قرار دارد. همچنین دارای دفاتری در یوتا و فلوریدا است. روزانه بیش از یک هزار پرواز و به 100 مقصد داخلی و بین المللی از جمله (آمریکا، کانادا، مکزیک آمریکای مرکزی و جنوبی و ... ) انجام می‌دهد. [↑](#footnote-ref-169)
170. mangrove [↑](#footnote-ref-170)
171. revenue per available seat mile [↑](#footnote-ref-171)
172. UN Guiding Principles on Business and Human Rights [↑](#footnote-ref-172)
173. The UN Guiding Principles (UNGP) [↑](#footnote-ref-173)
174. human rights due diligence (HRDD) [↑](#footnote-ref-174)
175. UN Guiding Principles on Business and Human Rights [↑](#footnote-ref-175)
176. Shift and Mazars’ UN Guiding Principles Reporting Framework

     Mazars، شرکتی فعال در حوزه خدمات حسابرسی، حسابداری، مالیاتی و مشاوره در بریتانیا است. [↑](#footnote-ref-176)
177. Shift’s “Assess” guidance [↑](#footnote-ref-177)
178. International Finance Corporation (IFC) [↑](#footnote-ref-178)
179. Expert input [↑](#footnote-ref-179)
180. monetization [↑](#footnote-ref-180)
181. InVEST (Integrated Valuation of Ecosystem Services and Tradeoffs [↑](#footnote-ref-181)
182. Global reinsurer Swiss Re [↑](#footnote-ref-182)
183. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) [↑](#footnote-ref-183)
184. International Energy Agency [↑](#footnote-ref-184)
185. acute and chronic [↑](#footnote-ref-185)
186. peer-reviewed [↑](#footnote-ref-186)
187. Global Impact Investment Rating System (GIIRS) [↑](#footnote-ref-187)
188. Impact Measurement Framework [↑](#footnote-ref-188)
189. Well-being [↑](#footnote-ref-189)
190. Equator Principles [↑](#footnote-ref-190)
191. Solvay S.A [↑](#footnote-ref-191)
192. buy-in [↑](#footnote-ref-192)
193. ]اظهاریه تطبیق بیانیه یا گزارشی که توسط یک طرف واجد شرایط امضا شده و تأیید می‌کند که در زمان ارزیابی، تسهیلات، فاز یا مجموعه فعالیت‌های تعریف‌شده، الزامات اعلام‌شده توسط کارفرما را برآورده می‌کند.[ [↑](#footnote-ref-193)
194. The Business and Sustainable Development Commission7 [↑](#footnote-ref-194)
195. the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) [↑](#footnote-ref-195)
196. Timberland [↑](#footnote-ref-196)
197. Omni United [↑](#footnote-ref-197)
198. MUD Jeans [↑](#footnote-ref-198)
199. Pathway21 [↑](#footnote-ref-199)
200. Procter & Gamble [↑](#footnote-ref-200)
201. Hyatt [↑](#footnote-ref-201)
202. Westpac [↑](#footnote-ref-202)
203. UN Guiding Principles on Business and Human Rights [↑](#footnote-ref-203)
204. Equator Principles [↑](#footnote-ref-204)
205. Principles of Responsible Investment (PRI) [↑](#footnote-ref-205)
206. Unilever [↑](#footnote-ref-206)
207. no exploitation of people or communities (NDPE) [↑](#footnote-ref-207)
208. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCC) [↑](#footnote-ref-208)
209. COP 21 [↑](#footnote-ref-209)
210. Multi-stakeholder collaborations [↑](#footnote-ref-210)
211. footwear [↑](#footnote-ref-211)
212. textile [↑](#footnote-ref-212)
213. Higg Index [↑](#footnote-ref-213)
214. The Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB) [↑](#footnote-ref-214)
215. Beverage Industry Environmental Roundtable [↑](#footnote-ref-215)
216. Global e-Sustainability Initiative [↑](#footnote-ref-216)
217. The Extractive Industries Transparency Initiative [↑](#footnote-ref-217)
218. Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions [↑](#footnote-ref-218)
219. tightening enforcement [↑](#footnote-ref-219)
220. Bioethics International (BEI) [↑](#footnote-ref-220)
221. confer on [↑](#footnote-ref-221)
222. reduction [↑](#footnote-ref-222)
223. با همکاری مدیر عامل پیمان جهانی آب سازمان ملل متحد، چارچوبی را برای حمایت از توسعه اهداف آب زمینه‌ای ایجاد می­کند. [↑](#footnote-ref-223)
224. اهداف تثبیت کننده آب و هوا (C-FACT)، توسط Autodesk توسعه یافته، رویکرد مالی شرکت برای اهداف تثبیت کننده آب و هوا ، از توصیه تثبیت آب و هوای IPCC برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای به میزان 85 درصد تا سال 2050 به عنوان اصول خود استفاده می‌کند. این روش متشکل از چهار مرحله است که هدف آن توانمند کردن شرکت‌ها برای توسعه اهداف زمینه‌ای انتشار گازهای گلخانه‌ای است که قابل تأیید، انعطاف‌پذیر و منصفانه باشند. [↑](#footnote-ref-224)
225. توسط گروه بی‎تی (BT) توسعه یافته است؛ شدت مدل هدف شدت پایداری آب وهوا(CSI) از اعلامیه آب وهوای بالی سال 2007، به عنوان مبنایی برای توسعه محاسبات ساده‌ای استفاده می‎کند تا میزان کاهش مطلق انتشار گاز گلخانه‎ای مورد نیاز برای دستیابی به اعلامیه در رابطه با تولید ناخالص داخلی را نشان دهد. این مهم شرکتها را قادرمی‎سازد تا هدف انتشار گاز گلخانه‌ای را که همراستا با نقش آنها در تولید ناخالص داخلی باشد، توسعه دهند. [↑](#footnote-ref-225)
226. صندوق جهانی حیات وحش (World Wildlife Fund) و سی دی پی (موسسه خیریه CDP) برای ایجاد راه حل 3% همکاری کردند، یک ماشین حساب آنلاین که به شرکت‎ها کمک می‎کند مسئولیت خود را برای انتشار گازهای گلخانه‌ای به گونه‌ای محاسبه نمایند که با داده‌های علمی آب و هوای فعلی همسو باشند. با تمرکز بر صرفه‌جویی در هزینه، این پروژه سعی می کند یک مورد کسب و کاری متقاعد کننده برای شرکت‎های آمریکایی ایجاد نمایند تا اهداف بلندپروازانه کربن را تعیین کنند. [↑](#footnote-ref-226)
227. توسط مرکز سازمان‌های پایدار در سال 2006 توسعه یافت و اولین شاخص زمینه‎ای گازهای گلخانه‌ای بود که توسعه یافته است. از ظرفیتهای دامنه‌های 1، 2 و 3 انتشار پشتیبانی می‌نماید و می‌تواند تغییرات منحصربفرد سازمانی را در نظر بگیرد. [↑](#footnote-ref-227)
228. در سال 2015 راه اندازی شد، ابتکار اهداف علمی مبتنی بر مشارکت بین CDP، پیمان جهانی سازمان ملل متحد، موسسه منابع جهانی (WRI) و صندوق جهانی حیات وحش (WWF) با هدف کمک به شرکت‌ها در تعیین میزان کاهش انتشار گازهای گلخانه ای برای جلوگیری از تأثیرات تغییرات آب و هوایی است. [↑](#footnote-ref-228)
229. footprint [↑](#footnote-ref-229)
230. به عنوان مثال، تأثیرات کمپین صلح سبز در سال 2010 علیه نستله را در نظر بگیرید. صلح سبز یک تقلید تصویری از تبلیغات شرکت کیت کت با عنوان «به من استراحت بده» منتشر کرد. این ویدیو به طور ضمنی نشان می‌دهد که نستله با خریدن جنگل‌های بارانی برای روغن پالم، اورانگوتان‌ها را می‌کشد. این سازمان فعال، نستله را تحریم کرد - علیرغم این واقعیت که این شرکت روغن پالم را از بازار کالا خریده است، نه از یک مزرعه خاص. "قدرت انعطاف‌پذیری: چگونه بهترین شرکت‌ها موارد غیرمنتظره را مدیریت می‎نمایند. Sheffi, Y. (2015)؛ The MIT Press [↑](#footnote-ref-230)
231. take-back [↑](#footnote-ref-231)
232. trafficking [↑](#footnote-ref-232)
233. “one and done” activity [↑](#footnote-ref-233)
234. jurisdictions [↑](#footnote-ref-234)
235. European Union’s General Data Protection Regulation (GDPR) [↑](#footnote-ref-235)
236. Asia Pulp and Paper: نام تجاری شرکت‌های تولید کننده خمیر و کاغذ- مواد اولیه تولید دستمال کاغذی، کاغذ بسته بندی- که محصولات آن در بیش از 150 کشور در شش قاره به فروش می‌رسد. [↑](#footnote-ref-236)
237. pristine [↑](#footnote-ref-237)
238. Mattel [↑](#footnote-ref-238)
239. Disney [↑](#footnote-ref-239)
240. Unilever [↑](#footnote-ref-240)
241. Deep Decarbonization Pathways Project (DDPP) [↑](#footnote-ref-241)
242. International Renewable Energy Agency (IRENA) [↑](#footnote-ref-242)
243. Greenpeace [↑](#footnote-ref-243)
244. Infosys Limited [↑](#footnote-ref-244)
245. Water table levels [↑](#footnote-ref-245)
246. deforestation [↑](#footnote-ref-246)
247. union strikes [↑](#footnote-ref-247)
248. competitiveness [↑](#footnote-ref-248)
249. Historical shortcomings [↑](#footnote-ref-249)
250. appropriate escalation paths [↑](#footnote-ref-250)
251. enterprise resource planning (ERP) [↑](#footnote-ref-251)
252. environmental health and safety (EH&S) [↑](#footnote-ref-252)
253. Securities and Exchange Commission (SEC), [↑](#footnote-ref-253)
254. ecological [↑](#footnote-ref-254)
255. Harvard Business Review [↑](#footnote-ref-255)
256. یک شرکت معدنی کوچک، شرکت کوچکی است که در حال توسعه یا توسعه ذخایر یا میدان منابع طبیعی است. [↑](#footnote-ref-256)
257. California Public Employees’ Retirement Systems (CalPERS) [↑](#footnote-ref-257)
258. most pressing [↑](#footnote-ref-258)
259. گزارش‌های ویژه محیط، اجتماع و حکمرانی به گزارش‌های سالانه پایداری که در دسترس عموم قرار می‌گیرند، اشاره دارد. [↑](#footnote-ref-259)
260. Climate Disclosure Standards Board (CDSB) [↑](#footnote-ref-260)
261. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) [↑](#footnote-ref-261)
262. Global Reporting Initiative Standards (GRI) [↑](#footnote-ref-262)
263. widely adopted [↑](#footnote-ref-263)
264. Sustainability Accounting Standards Board(SASB) [↑](#footnote-ref-264)
265. Sustainable Development Goal [↑](#footnote-ref-265)
266. Solvay S.A. [↑](#footnote-ref-266)
267. UN Sustainable Development Goals )UN SDGs( [↑](#footnote-ref-267)
268. Sustainable Portfolio Management (SPM) [↑](#footnote-ref-268)
269. Standard and Poor's 500 [↑](#footnote-ref-269)
270. Data lineage [↑](#footnote-ref-270)
271. Key performance indicators (KPIs) [↑](#footnote-ref-271)
272. American Institute of Certified Public Accountants(AICPA) [↑](#footnote-ref-272)
273. International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 [↑](#footnote-ref-273)
274. the Accreditation and Verification Regulation of the EU Emissions Trading System (EU ETS) [↑](#footnote-ref-274)
275. British Columbia’s Greenhouse Gas Emission Reporting Regulation [↑](#footnote-ref-275)
276. International Council on Mining & Metals (ICMM) [↑](#footnote-ref-276)
277. World Business Council For Sustainable Development(WBCSD) [↑](#footnote-ref-277)
278. Memorandum of Understanding (MoU) [↑](#footnote-ref-278)
279. الزام سالانه برای افشای اطلاعات مربوط به شیوه‌های حاکمیت شرکتی، مانند سازماندهی بدنه اجرایی و رویه‌های اخلاقی مدیریتی [↑](#footnote-ref-279)
280. B-Corp [↑](#footnote-ref-280)
281. Luxembourg Finance Labelling Agency [↑](#footnote-ref-281)
282. Sustainability Accounting Standards Board(SASB) [↑](#footnote-ref-282)
283. Johan Rockström [↑](#footnote-ref-283)
284. resilience [↑](#footnote-ref-284)
285. ecological [↑](#footnote-ref-285)
286. Kate Raworth [↑](#footnote-ref-286)
287. responsible, accountable, consulted, informed (RACI) matrix [↑](#footnote-ref-287)