

مدیریت ریسک

برای سازمانهای فولادی یکپارچه



نویسنده: مهندس ذاکرزاده
مدیر امور فناوری، ارتباطات و توسعه
(مدیر ریسک شرکت چادرملو)

مقدمه

زنجیره تولید فولاد، از مرحله اکتشاف آغاز و مراحل استخراج، فرآوری و تولید کنسانتره، گندله، آهن اسفنجی، ذوب و تهیه شمش و نهایتاً مرحله نورد را برای ورود به بازار مصرف عمومی طی می کند. هر یک از مراحل فوق می تواند به تئیهایی محور مأموریت یک سازمان منفرده باشد. برخی از شرکت ها به منظور بالا بردن ارزش افزوده حاصل از فعالیت های خود اقدام به تکمیل زنجیره ارزش خود نموده و یک یا چند صنعت بالا دستی و یا پایین دستی خود را در راستای مأموریت خود قرار می دهند. در هر سازمانی، چه کوچک و چه بزرگ، همواره دغدغه رسیدن به اهداف، یکی از چالشهای مدیران و موسسان آن کسب و کار بوده که بواسطه آن از ابزارهای متنوعی در جهت حذف و یا مدیریت این چالش ها استفاده می نمایند. در تئوری داینامیک سیستم ها، به این نکته اشاره می شود که چرخه های علت و معلولی می توانند در بر روی یکدیگر تاثیر بگذارند، به همین لحاظ هرچه سازمان ها تعاملات و حوزه های تاثیرپذیری بیشتری از عوامل درونی و بیرونی داشته باشند، مدیریت این چالش ها دشوار تر می گردد. خاص کلام بر آن است که در سازمان ها به فراخور این ابعاد، باید از ابزارهای مناسب با بزرگی تعاملات در فضای کسب و کار استفاده کرد. با توجه به همین عوامل، نگاه بر زنجیره ارزش یکپارچه (از منظر چالش های رسیدن به اهداف) نگاه متفاوتی را میطلبد که این نگاه، اعمال روش های کنترلی بر زنجیره ارزش را نیز متفاوت می کند. زیرا آن دسته از ریسک های برون سازمانی که مرتبط به فضای کسب و کار در حوزه تامین کننده و یا مشتری می باشند، تحت قالب ریسک های داخلی در زنجیره ارزش سازمان قرار گرفته و اعمال سیاست های مدیریت ریسک را در قالب کنترل های داخلی قرار می دهد.

کنترل های داخلی روی زنجیره ارزش:

مطابق با مواد ۲۵ و ۳۵ دستورالعمل پذیرش اوراق بهادار در بورس اوراق بهادار تهران (اصلاحیه مصوب ۱۳۹۰/۰۵/۱۵) دستورالعملی در تاریخ ۱۳۹۱/۰۲/۱۶ در ۱۷ ماده و ۲ تبصره به تصویب هیات مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار در تهران رسیده که سازمان های بورسی را ملزم به اعمال کنترل های داخلی و پیاده سازی مدیریت ریسک (ERM) مینماید.

سیاست های ابلاغی دولت به شرکت های بورسی مبنی بر شناسایی ریسک های سازمانی و اجرای مدیریت ریسک در آنها باعث می گردد اینگونه شرکت های یکپارچه نگرش متفاوتی رابه ریسک های خود داشته باشد. زیرا ریسکهای هر فرایند می تواند به عنوان ورودی فرایند بعدی در زنجیره ارزش و یا تامین اینگونه شرکت ها قرار گیرد. مواردی که در صورتی که اگر این فرایندها بصورت منفک می بودند، به عنوان ریسک های برون سازمانی و خارج از کنترل تلقی می شدند. در حالیکه در فرایند های پیوسته در شرکت های یکپارچه و با یک دید سیستمی، روش مدیریت این ریسک ها متفاوت خواهد بود.

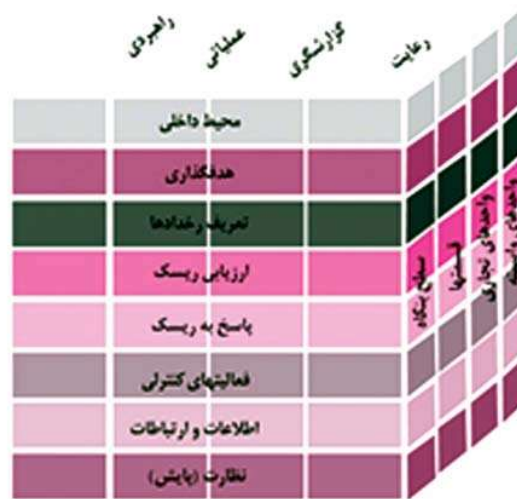
نگاهی به رویکرد COSO: (۲)

کوزو، سازمانی بوده است که در سال ۱۹۸۵ با تجمیع پنج شرکت مستقل امریکایی برای حمایت از کمیسیون ملی پیشگیری از ارایه گزارشات مالی خلاف واقع (۳FFC)، تشکیل شده است.

مبنای رویکرد کوزو بر اساس اعمال کنترل های داخلی به منظور نظارت و هدایت فعالیت های شرکت در جهت حصول اطمینان از تحقق اهداف شرکت می باشد. ((شکل یک)) کوزو، اجرای کنترل های داخلی را بر پایه فرایندهایی متأثر از ساختار سازمانی مدیریتی و پرسنلی بوده که برای رسیدن به اهداف چهار گانه زیر فعالیت می نمایند:

- ۴- اطمینان از رعایت قوانین و مقررات مرتبط
- هریک از این اهداف شامل ۸ روش جزء مرتبط به یکدیگر بوده که بر روی کلیه مراکز سازمان اعم از واحد ها، فرایندها، فعالیت ها و امثالهم مورد بررسی قرار می گیرند.
- ۱- محیط درونی، به نوعی بلوغ و یا اشتباهی درون سازمانی برای پذیرش اقدامات مرتبط با مدیریت ریسک می باشد
- ۲- هدف گذاری، مشخص کردن و یا تطابق اهداف واحد ها و بررسی همسویی آنها با اهداف کلان سازمان
- ۳- تعیین رخدادهای شناسایی رویدادهایی که در محیط کسب و کار نقاط قوت، ضعف، فرصت ها، و تهدیدات سازمان را متأثر میسازند
- ۴- ارزیابی ریسک، به مفهوم شناسایی ریسک ها و تعیین میزان اثرگذاری آنها بر اهداف سازمان با نگرش شدت و احتمال وقوع
- ۵- پاسخ به ریسک، تعیین نحوه برخورد با ریسک از منظر کاهش، پذیرش، انتقال و یا اجتناب از آنها
- ۶- فعالیت های کنترلی، شامل اقداماتی که از اثربخش بودن فعالیت های



(شکل یک)

پاسخ به ریسک اطمینان حاصل گردد

۷- اطلاعات و ارتباطات، شناسایی، ثبت و ذخیره سازی و در دسترس قرار دادن اطلاعات برای افراد ذیربط در سطوح امنیتی تعریف شده و اطمینان از گردش اطلاعات کارآمد

۸- نظارت، پایش کلیه اقدامات انجام شده به منظور حصول اطمینان از اثربخش بودن استقرار سیستم

ستون فقرات و شالوده اصلی رویکرد کوزو در شناخت و مدیریت ریسک هایی است که می تواند بر اهداف سازمان تاثیر گذار باشد.

سیستم مدیریت ریسک :

اصولا مدیریت ریسک فرایندی بیگانه برای هیچ کس نیست، زیرا ما در زندگی روزمره نیز بصورت مداوم در حال بررسی ریسک های مرتبط با فعالیت های روزانه هستیم. بطور مثال در ساده ترین شکل هنگامی که قصد تردد با وسیله شخصی برای حضور در جلسه ای در مکان دیگری از شهر را دارید، ریسک انتظار در ترافیک، خرابی ماشین، تصادف و ... همه و همه را مد نظر قرار داده و به استناد احتمال وقوع و یا مدت اتلاف زمانی که برای آن برآورد میکنید، نسبت به برنامه ریزی خروج از منزل اقدام می نمایید. در حقیقت با این کار، میزان رسیده به هدف خود، (که همان حضور بموقع در جلسه می باشد) را افزایش داده اید.

اگر سطح جامعه نمونه خود را کمی افزایش دهیم، با ارگانی بنام خانواده روبرو می شویم که همین ارزیابی ریسک در سطح خانواده هم اتفاق می افتد. به عنوان مثال، خانواده ها به دنبال رشد، سلامت، و تربیت فرزندان خود هستند. در همین خصوص نوع تغذیه، انتخاب مدرسه، نوع برخورد با فرزندان، تأمین بودجه خانواده، نحوه مخارج و بسیاری از مسایل دیگر، می تواند محور ارزیابی های یک خانواده در خصوص مخاطرات رسیدن به این اهداف، قرار گیرد. اینکه چه مواعی می تواند در سر راه هریک از موارد یاد شده قرار گیرد و یا اینکه عدم رسیدن به هریک از موارد تا چه حد می تواند کل خانواده را از رسیدن به اهداف عالی ای که برای خود در نظر داشتند بازدارد.

مسئله، چه در مرحله فردی و چه در سطح خانواده، تدابیری اندیشه می گردد تا ضریب رسیدن به اهداف تا حد ممکن بالا رفته و یا در صورت بروز هریک از موانع، کمترین آسیب به فرد یا خانواده وارد شود.

در یک مقیاس کلان تر و در سطح بنگاه های کسب و کار نیز همین اتفاق می افتد. سازمانها در رسیدن به اهداف خود با چالش های بسیاری در فضای درون سازمانی و برون سازمانی مواجه هستند. چالشهایی که گاه از سمت فضای

بیرونی سازمان بوده و انگونه که مطلوب نظر صاحبان کسب و کار می باشد، تحت کنترل قرار نمی گیرند. چالشهایی که در فضای سیاسی و یا اقتصادی در سطح صنعت، کشور و یا سطوح بین المللی اتفاق می افتند، از این دسته هستند. پس در یک جمع بندی به این نتیجه می رسیم که "سازمان" به عنوان یک "سیستم باز و پویا" که با محیط داخل و خارج خود دارای تعاملات گسترده است، باید خود را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده بیمه نموده و مسیر رسیدن به اهداف خود را از مخاطرات پاکسازی نماید. در نظام های مدیریتی نیز هر جا که مسیری با یک هدف تعیین شده باشد، الزام مدیریت ریسک در کنار آن قرار میگیرد. کلیه استانداردهای مدیریتی از جمله، تضمین کیفیت ۴، ایمنی ۵، امنیت اطلاعات ۶، مدیریت تداوم کسب و کار ۷، و سایر سیستم ها نیز بر اجرای آن تاکید ویژه داشته اند.

با توجه به مقدمات فوق و استناد به یکی از استانداردهای خاص که در خصوص مدیریت ریسک بنا نهاده شده کمی بیشتر در حوزه ریسک های سازمانی وارد میشویم.

ریسک ۸ عبارت است از، تاثیرات عدم قطعیت بر اهداف سازمانی (ISO ۳۱۰۰۰:۲۰۰۹). به عبارت دیگر ریسک های سازمانی به تمام مواعی که سازمان را در رسیدن به اهداف با چالش مواجه نماید اطلاق می شود. از طرف دیگر عدم قطعیت، وضعیتی است که از یک رویداد و یا عامل بالقوه آن دچار فقدان اطلاعات بوده و یا ضعف اطلاعاتی از نتایج و یا احتمال وقوع آن وجود داشته باشد.

مدیریت ریسک ۹؛ همسو کردن کلیه فعالیت ها به منظور هدایت و کنترل سازمان با توجه به ریسک های سازمانی (ISO ۳۱۰۰۰:۲۰۰۹). به عبارت دیگر مدیریت ریسک، مجموعه اقداماتی است که در راستای شناسایی، ارزیابی ریسک های سازمانی اتفاق می افتد تا در پی آمد آن در خصوص نحوه برخورد با ریسک ها تصمیم گیری گردد. سپس اثر بخشی اقدامات انجام شده مورد بررسی قرار گرفته و همواره مورد پایش و کنترل قرار گیرد.

شاید تعریف ارایه شده موسسه مدیریت ریسک انگلستان (IRM ۱۰)، تصویر روشن تری از این مفهوم را ارایه نماید. بر اساس تعریف این سازمان از مدیریت ریسک، فرایندی سیستماتیک از درک، ارزیابی و شناسایی مخاطرات بمنظور به حداکثر رسانی میزان دستیابی به اهداف و اطمینان از پایداری افراد، سازمان و جامعه، می باشد. همانگونه که از تعریف استنباط می شود تمرکز بر پایداری و یا همان تداوم کسب و کار (Business Continuity) می باشد.

آنچه مسلم است و می توان بصورت مستقیم و یا تلویحی از این تعاریف استنباط نمود هدف از مدیریت ریسک ایجاد اطمینان در رسیدن به اهداف می باشد. فرایند هایی که در این حوزه مورد توجه قرار می گیرد، شامل شناخت، اولویت بندی و نهایتا مدیریت آنها می باشد.

فرایند مدیریت ریسک (شکل ۲)

مرحله اول، شناخت ریسک هایی که سازمان را در ابعاد درونی و بیرونی تحت تاثیر قرار میدهند. این ابعاد از منظر های مختلفی دیده می شوند. یکی از این منظر ها توجه به ابعاد حوزه های استراتژیک، مالی، فناوری اطلاعات و نهایتا بعد منابع انسانی می باشد.

مسون جونز و تاویل (۱۹۹۸) و یوتنر و همکاران (۲۰۰۳)، ریسک ها را به سه دسته زیر تقسیم کردند:

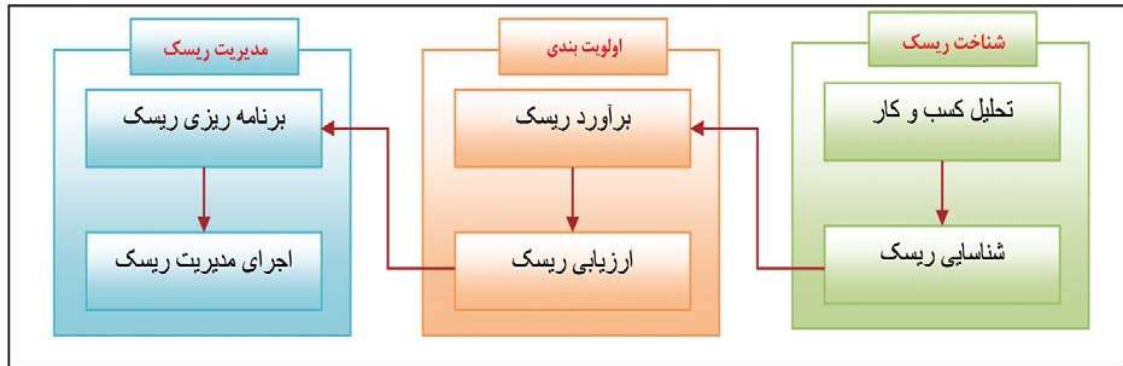
۱- ریسک های سازمانی (ریسک های داخلی) که برخاسته از عملیات درون سازمان است.

۲- ریسک های مرتبط با شبکه های زنجیره ای تامین، ریسک هایی که نسبت به سازمان خارجی بوده؛ اما در داخل زنجیره ای تامین رخ می دهند.

۳- ریسک های محیطی (ریسک خارجی)، ریسک هایی که خارج از زنجیره ای



شکل ۲ - فرایند مدیریت ریسک



از آنجا که چشم انداز و مأموریت شرکت چادرملو بر اساس صنعت فولادی یکپارچه برنامه ریزی گردیده، حوزه های ریسک های سازمانی می تواند به نوعی متفاوت تر از سازمان های انفرادی باشد. زیرا آن دسته از ریسک های برون سازمانی که مرتبط به فضای کسب و کار در حوزه تامین کننده و یا مشتری می باشند، تحت قالب ریسک های داخلی در زنجیره ارزش سازمان قرار گرفته و اعمال سیاست های مدیریت ریسک را در قالب کنترل های داخلی قرار دهد.

نتیجه :

هدف از نگارش مقاله آشنایی مقدماتی با چهار چوب مدیریت ریسک سازمانی (ERM) و علت وجودی استقرار سیستم یاد شده در شرکت معدنی و صنعتی چادرملو بوده و اینکه برای استقرار این سیستم چه مراحل کلانی در سطح شرکت آغاز شده و یا در حال شکل گیری می باشد.

بخش عمده ای از سیستم یاد شده خصوصا تشکیل فرایند ها و نحوه گردش فرم ها، گزارشات و یا اطلاعات در چرخه این فرایند ها، بر اساس اطلاعات کسب شده از طریق تعاملات فردی با مدیران و یا کارشناسان ذیربط در حوزه های عملیاتی بوده و مبنای شناسایی ریسک های مرتبط نیز بر اساس ریسک های مشترک صنعت، مصاحبه با افراد خبره، توزیع پرسشنامه، و امثالهم می باشد.

خروجی این اقدامات می باید منتج به فرایند هایی بهینه شده از منظر گردش عملیات فنی و کنترل های مدیریتی گردد تا ضمن شفاف سازی تمامی فعالیت های سازمانی، اولاً؛ ابزاری برای مدیریت برای هدایت سازمان در محیطی کاملا روشن گردد و ثانیاً؛ مبنایی برای تسهیل در گزارشگری به مراجع ذیربط گردد.

تأمین رخ داده و بر اثر تعامل با محیط به وجود می آید(مانند قوانین، حوادث طبیعی و جنگ).

در مرحله دوم، اقدام به ارزیابی ریسک ها می گردد. اقداماتی شامل، برآورد ریسک ها (بر اساس میزان صدماتی که می تواند بر سازمان وارد نماید)، دسته بندی ریسک ها، تعیین سطح پذیرش سازمان برای ریسک های بالا، ریسک های متوسط و ریسک های کم و همچنین از میزان احتمال وقوع هریک و یا شدت آسیب رسانی آنها نیز آگاهی مناسبی دریافت میگردد.

در مرحله سوم، اعمال مدیریت ریسک میگردد، یعنی یکی از چهار انتخاب، پذیرش، اجتناب، کاهش و انتقال اتفاق می افتد و بر اساس یکی از سیاست های انتخاب شده، پروژه های بهبود برای هر کدام تعیین و برنامه ریزی میگردد. و نهایتاً پایش سیستم برای نظارت و کنترل اثربخشی اقدامات انجام شده می باشد.

هر سیستم بازی به لحاظ پویایی و تعاملاتی که با محیط درون و بیرون خود دارد، می تواند بسیار اثر پذیر باشد. به همین منظور کل سیستم باید در دوره زمانی مشخص شده (که این زمان می تواند بر اساس پویایی محیط کسب و کار و پیچیدگی های سازمان، متغیر باشد) می باید مجددا در برنامه کاری قرار گیرد. به این مفهوم که استقرار سیستم کنترل و مدیریت ریسک، یک هدف نبوده و به مثابه یک راه می باشد.

آن چیز که هم اکنون در حال شکل گیری است :

شرکت معدنی و صنعتی چادرملو نیز به عنوان یکی از سازمانهای پذیرفته شده در سازمان بورس اوراق بها دار تهران و در چهارچوب تصمیمات هیات مدیره محترم شرکت اقدام به استقرار سیستم مدیریت ریسک نموده است. مبنای پیاده سازی کنترل های داخلی بر اساس رویکرد COSO و استقرار مدیریت ریسک بر مبنای استاندارد ISO ۳۱۰۰۰ برنامه ریزی گردیده است.

به همین منظور اقدامات زیر در برنامه اجرایی شرکت قرار گرفته است.

- ۱- شناخت محیط کسب و کار، تحلیل نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدید ها
- ۲- شناسایی فرایند های سازمانی و گردش اطلاعات
- ۳- تعیین نقاط کنترلی بر فرایند ها
- ۴- تعیین ریسک های سازمانی و استقرار مدیریت ریسک
- ۵- بهبود فرایند ها و گردش عملیات
- ۶- ایجاد و یا بهبود گزارشات کنترلی در حوزه اطلاع رسانی در حوزه مدیریت داخلی و یا ارگان های ذیربط به منظور حصول اطمینان از شفافیت فرایند ها و گردش اطلاعات و عملیات
- ۷- ایجاد مکانیزم بهبود مستمر فرایند ها

منابع :

- ۱- سایت رسمی کوزو www.coso.org
- ۲- www.iso.org ۳۱۰۰۰:۲۰۰۹ - International Standard ISO Risk Management Principles and guidelines
- ۳- www.iso.org ۳۱۰۱۰:۲۰۰۹ - Risk assessment techniques - International Standard ISO Enterprise Risk management
- (COSO) The Committee of Sponsoring Organizations Fraudulent Financial Reporting
- ISO ۹۰۰۱
- OHSAS ۱۸۰۰۱x۴
- ISO ۲۷۰۰۱
- ISO ۲۲۳۰۱
- Risk
- Risk Management
- Institute of Risk Management



پیام چادرملو

۳۳

