

تغییرات پویایی که امروزه سازمان ها را در درون و بیرون تحت تأثیر قرار می دهد، تهدیدها و فرصت هایی را برای سازمان خلق نموده و منجر به تغییر شکل و شیوه کسب و کار می گردد. به گونه ای که حیات و سودآوری سازمان ها در شرایط پرتلاطم امروزی به توانمندی آنها در رویارویی با تغییرات سریع محیط و بهره برداری از فرصت های خلق شده بستگی دارد. تحقق این مهم جز در سایه به کارگیری فنون مدیریت ریسک سازمان که یک نگاه کل نگر به مدیریت تهدیدها و فرصت ها در عرصه های مختلف دارد، ممکن نخواهد بود. افزایش سطح رقابت سازمان ها، آنها را در معرض تهدیدها و فرصت های جدیدی قرار می دهد که عدم مدیریت آنها ممکن است به شکست سازمان منجر گردد. عوامل این شکست ها مهمترین ریسک های سازمان ها هستند که جهت کاهش و مدیریت آنها نیاز به رویکردی کل نگر و آینده نگر می باشد.

مدیریت ریسک فرایندی است جامع که به منظور شناسایی و کنترل و به حداقل رساندن تأثیرات و عواقب رویدادهای احتمالی مورد استفاده قرار می گیرد. در همین راستا، شرکت سهامی بیمه آسیا در نظر دارد، با هدف افزایش ارزش ایجاد شده برای ذی نفعان خود در بلند مدت و با اتخاذ رویکرد کل گرایانه، ضمن استقرار و پیاده سازی سیستم مدیریت ریسک سازمانی (ERM<sup>1</sup>) کلیه ریسک های پیش روی خود را به صورت سیستماتیک شناسایی، تحلیل و ارزیابی نموده و با کمک برنامه های مناسب پاسخ به این ریسک ها، مدیریت منابع مالی و سرمایه های خود را بهینه نماید تا از این طریق موجب افزایش توانگری و ارتقای جایگاه خود در درازمدت گردد.

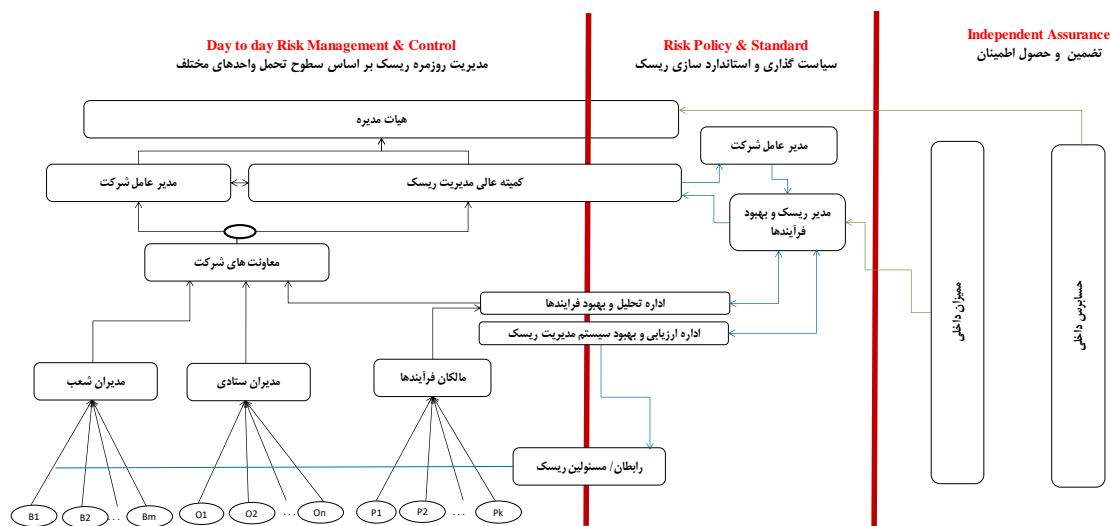
### اهداف استقرار سیستم مدیریت ریسک در شرکت سهامی بیمه آسیا

- کنترل ضرایب خسارت در رشته های بیمه ای ( بر اساس برنامه های شش ماهه /سالانه مدیریت ریسک شرکت)
- ثبات مالی در شرکت
- ارتقاء سطح توانگری مالی
- کاهش ریسک مشتریان کلیدی (رشد و ارتقاء سطح ایمنی مشتریان کلیدی شرکت)
- افزایش سطح آگاهی مشتریان از ریسک های مرتبط با کسب و کار خود
- قرارگیری شاخص اثربخشی سیستم مدیریت ریسک
- حفظ سطح ریسک اعتباری شرکت در ناحیه امن
- حفظ شاخص شکاف نقدینگی در ناحیه امن (ریسک نقدینگی)
- ترویج فرهنگ یادگیری و مشارکت مستمر کارکنان در حوزه مدیریت ریسک از طریق نهادینه سازی مدیریت ریسک اثربخش و یکپارچه در تمامی سطوح و لایه های سازمانی شرکت

<sup>1</sup> Enterprise risk management

## ساختار سیستم مدیریت ریسک در شرکت سهامی بیمه آسیا

در شرکت بیمه آسیا به منظور ایجاد یک سیستم یکپارچه در مدیریت ریسک ها، ساختار حاکمیتی ریسک جامع و کاملی در حال طراحی و پیاده سازی می باشد که در آن مجریان، سیاستگذاران و ارزیابان سیستم مدیریت ریسک در قالب یک الگوریتم و مکانیزم منطقی به مدیریت ریسک های شرکت اقدام می نمایند.



## وظایف و مسئولیت های کمیته عالی مدیریت ریسک

- پاسخگویی به ریسک های ارجاع شده و تأیید/ تصویب RTP های مربوطه
- پیشنهاد تخصیص منابع لازم جهت رشد و توسعه سطح بلوغ مدیریت ریسک شرکت
- بررسی/ اصلاح/ تأیید دستورالعمل ها و روش های اجرایی مدیریت ریسک شرکت
- اولویت بندی ریسک های شرکت از منظر سازمانی و طبقه بندی آنها بر اساس دستورالعمل های مصوب
- تهیه برنامه های پاسخ به ریسک های راهبردی
- تحلیل و بررسی راهبردهای بهبود سیستم مدیریت ریسک شرکت و تعیین راهبردهای مناسب
- تعیین طبقات (TE) Total Efficiency در سطح واحدهای مختلف شرکت

## اهم وظایف سیستم مدیریت ریسک در شرکت سهامی بیمه آسیا

اهم مسئولیتهای مدیریت ریسک شرکت بیمه آسیا در راستای اجرایی سازی آیین نامه ۹۳ حاکمیت شرکتی به صورت کلی به شرح ذیل میباشد:

شناسایی، ارزیابی، پایش، نحوه برخورد و گزارشگری به هنگام ریسکهای با اهمیت (از قبیل ریسک های بیمه گری و ذخیره گیری، عملیاتی، ریسک نقدینگی، تمرکز ...) که موسسه بیمه با آن مواجه است یا ممکن است مواجه شود در چارچوب راهبرد مدیریت ریسک و مصوب هیئت مدیره موسسه بیمه.

## دامنه سیستم مدیریت ریسک:

- تمامی واحدهای سازمانی شرکت بیمه آسیا در دامنه مدیریت ریسک سازمانی شرکت قرار می گیرند.
  - ریسکهای عملیاتی، بیمه گری، راهبردی، اعتباری و نقدینگی در دامنه مدیریت ریسک شرکت قرار می گیرند.
- طبق بررسی های انجام شده نشان می دهد شرکت بیمه آسیا به طور کلی در دو گروه «ریسکهای مالی» و «ریسک های غیرمالی» به شرح ذیل در ارتباط است:



### ❖ کنترل ریسک های نقدینگی

- ۱- بررسی ترکیب دارایی ها و بدهی ها و توجه به دارایی های نقد
- ۲- نظارت روزانه بر خالص جریان های نقدی ورودی و خروجی و تأمین مالی در قبال موقعیت های پرتنش بازار
- ۳- اتکای نسبی به استفاده از ابزارهای مالی عمده و نقدشوندگی و قابل فروش بودن دارایی ها
- ۴- افزایش نگهداری تسهیلات استهلاک پذیر و کاهش تسهیلات استهلاک ناپذیر به منظور بهبود نقدینگی
- ۵- متنوع سازی بدهی ها
- ۶- انتخاب دارایی هایی با بازده بالا و ریسک پایین

### ❖ کنترل ریسک های اعتباری

- ۱- رشد سالانه اعتبارات در راستای رشد منابع
- ۲- اجتناب از وابستگی بیش از حد به وجوه قرض گرفته شده
- ۳- توزیع مناسب دارایی های در معرض ریسک با توجه به ظرفیت تحمل ریسک و اصل بهینه سازی ریسک و بازده

### ❖ کنترل ریسک های بازار

- ۱- بررسی روندها و وضعیت های نامطلوب با استفاده از روش ارزش های در معرض خطر، تجزیه و تحلیل حساسیت و آزمون بحران
- ۲- گزارش بررسی های انجام شده به مدیران ارشد جهت پایش شرایط موجود به منظور کاهش نوسانات درآمدی

### ❖ کنترل ریسک های راهبردی

- ۱- ارائه اهداف استراتژیک واضح و مشخص
- ۲- توجه به منافع کارکنان سازمان در تدوین استراتژیها
- ۳- تطابق استراتژی های تدوین شده با نیازهای مشتریان
- ۴- پیش بینی صحیح از آینده و تحولات آتی
- ۵- ارائه ستراتیجهای لازم در چارچوب قوانین و مقررات

- ۶- تنظیم استراتژیها بر اساس مقررات و برنامه های بالادستی
- ۷- رصد شرایط و انطباق شرکت با تغییرات جهانی
- ۸- گرایش به حرکات برنامه ریزی شده و علمی به جای حرکات اقتضایی

#### ❖ کنترل ریسک های بیمه گری

- ۱- فعالیت و حضور موثر در بخش بیمه های زندگی و غیر زندگی، با اتکاء به توان فنی شرکت و رعایت اصول بیمه گری در انتخاب ریسک
- ۲- انتقال بخشی از ریسک بیمه نامه های صادره از طریق واگذاری به بیمه گران اتکائی
- ۳- اجرای مبانی تعیین نرخ حق بیمه با رعایت اصول مدیریت ریسک
- ۴- نظارت مستمر در فرآیند برآورد و پرداخت خسارت و احتساب ذخیره خسارت معوق
- ۵- انجام محاسبات مربوط به ذخایر فنی با رعایت آیین نامه های مصوب بیمه مرکزی ج.ا.ا.
- ۶- در نظر گرفتن تمامی عوامل موثر بر ریسک و قیمت گذاری صحیح
- ۷- تدوین دستورالعمل های صدور و خسارت برای کلیه رشته های بیمه ای و ابلاغ به کلیه شعب
- ۸- تهیه و اجرای دستورالعمل جهت شناسایی بیمه گذاران پرریسک

#### ❖ کنترل ریسک های عملیاتی

- ۱- ایجاد کنترلرهای سیستمی جهت کاهش میزان تقلبات
- ۲- افزایش حدود اختیارات شعب در حوزه پرداخت خسارت و صدور
- ۳- آموزش پیوسته کارکنان و کارشناسان در بخش های فنی و فروش و بازاریابی
- ۴- انجام کنترل های لازم جهت نظارت بر اجرای آیین نامه ها و دستورالعمل ها
- ۵- تمرکز همزمان شرکت بیمه بر مشتریان کلان و خرد
- ۶- توجه به نوآوری و خلق ارزش های نو

#### ساختار حاکمیتی مدیریت ریسک در شرکت بیمه آسیا:

به منظور ارجاع ریسک ها در لایه ها و سطوح مختلف اجرایی ساختار حاکمیتی مدیریت ریسک، سطوح قابل قبول و قابل تحمل برای تمامی فرآیندها، واحدهای ستادی و نیز شعب شرکت تعیین خواهد شد که نمونه ای از آن به شرح زیر می باشد:

سطوح غیرقابل قبول و غیرقابل تحمل ریسک در مدیریت .....				
اندازه ریسک	طبقه ریسک	تفسیر طبقه	واکنش به ریسک	مسئول واکنش به ریسک
۱ تا ...	سبز	ناحیه امن	بدون واکنش، نظارت کلان بر معیارهای ریسک در تغییرات درون و برون سازمانی	مدیریت مربوطه
..... تا .....	زرد	ناحیه احتیاط	تهیه برنامه پاسخ به ریسک بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل هزینه-فایده، نظارت و پایش ماهیانه ریسک و کنترلرهای مربوطه	
..... تا .....	نارنجی	ناحیه غیرقابل قبول	تهیه برنامه پاسخ به ریسک (RTP) و نظارت بر اجرای آن بصورت هفتگی، ارائه گزارش ماهانه به کمیته ریسک	
..... تا .....	قرمز	ناحیه غیرقابل تحمل	ارجاع ریسک به سطح بالاتر	کمیته عالی ریسک

## گزارش دهی، پایش و تعیین اثربخشی سیستم مدیریت ریسک:

انواع گزارشات مرتبط با ریسک های شرکت در سیستم مدیریت ریسک در مواعدهای زمانی مشخص تهیه می شوند و به ذینفعان مختلف ارسال می شوند .

❖ اثربخشی سیستم مدیریت ریسک (Total Efficiency) از رابطه ذیل محاسبه می گردد:

$$\text{Total Efficiency} = \sum W_i * \alpha_i$$

که در آن

$W_i$ : درجه اهمیت نسبی ریسکها نسبت به یکدیگر و  $\alpha$ : ضریب اثربخشی مدیریت ریسک

شاخص اثربخشی کل سیستم مدیریت ریسک، عددی است بین ۱- تا ۱+ که هر چه مقدار آن مثبتتر باشد، سیستم مدیریت ریسک اثربخشر خواهد بود.

❖ برای محاسبه ریسک نقدینگی از شاخص ریسک نقدینگی استفاده می شود که بر اساس دستورالعمل ریسک نقدینگی اقدام می شود.

❖ محاسبه ریسک اعتباری در دو حوزه نمایندگان و شرکت های بیمه ای بر اساس شاخص ریسک اعتباری انجام می شود که سطح بندی آن نیز بر اساس دستورالعمل ریسک اعتباری خواهد بود.

❖ برای محاسبه ریسک بیمه گری، به تفکیک تمامی محصولات، ریسک فاکتورها محاسبه و با توجه به وزن هر ریسک فاکتور در کل ریسک مورد نظر، ریسک محصولات مورد محاسبه و تحلیل قرار خواهند گرفت.