



خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک

جدول ترتیب نسخ و شرح تغییرات

شرح تغییرات صورت گرفته	تاریخ اعتبار	تاریخ انتشار	تاریخ ویرایش	ویرایش
ایجاد سند			۱۴۰۱/۰۹/۰۵	۰۰
بررسی و اصلاح در کمیته مدیریت ریسک			۱۴۰۱/۱۱/۰۵	۰۱

فهرست مطالب

- ۱..... مقدمه
- ۱..... فصل اول - کلیات
- ۳..... فصل دوم - سیستم مدیریت ریسک
- ۱۱..... فصل سوم - اهداف شرکت در حوزه مدیریت ریسک
- ۱۲..... فصل چهارم - طبقه بندی ریسک‌ها



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

مقدمه

در راستای استقرار نظام حاکمیت شرکتی (آیین نامه شماره ۹۳ مصوب شورای عالی بیمه)، ضروریست تصمیمات اخذ شده در خصوص کسب و کارهای شرکت، مبتنی بر تبادل ریسک و بازده باشد، به گونه‌ای که ارزش شرکت با توجه به ریسک‌های پیش رو بیشینه گردد. لذا استقرار سیستم مدیریت ریسک سازمانی به عنوان رکنی از نظام راهبری و حاکمیت شرکتی در جهت اصلاح تصمیمات در کلیه سطوح شرکت‌های بیمه از اهمیت زیادی برخوردار است.

مدیریت ریسک سازمانی در صورتی که به نحو نظام‌مند و سیستماتیک در سازمان پیاده‌سازی شود، شرط لازم و کافی برای ارتقای عملکرد و حفظ و صیانت از دارایی‌های مشهود و نامشهود سازمان بوده و بالقوه می‌تواند به توسعه پایدار سازمان منجر شود. تعیین سیاست و خط مشی مدیریت ریسک شرکت بیمه که از ارکان اصلی چارچوب مدیریت ریسک به شمار می‌رود، یکی از روش‌های تعامل در خصوص تعهد سازمان نسبت به مدیریت ریسک است. بیانیه خط مشی مدیریت ریسک، اهداف و رویکرد سازمان نسبت به مدیریت ریسک را بیان نموده و ارتباط آن با سایر خط‌مشی‌های سازمان را تبیین می‌نماید.

فصل اول - کلیات

۱- هدف

این سند به منظور آگاهی کلیه ذینفعان از رویکرد شرکت بیمه اتکایی تهران در خصوص دامنه، اهداف، ساختار و ارکان سیستم مدیریت ریسک سازمانی، شرح وظایف و مسئولیت‌های افراد مختلف در حوزه مدیریت ریسک و همچنین سیاست مدیریت ریسک‌های بااهمیتی که شرکت با آن مواجه می‌باشد تدوین گردیده است.

۲- اسناد مرتبط

ردیف	عنوان قانون / آیین نامه / دستورالعمل / استاندارد	شماره ماده / شماره بند	وضعیت انطباق
۱	ISO 9001 ویرایش سال ۲۰۱۵ - سیستم مدیریت کیفیت	کل سند	انطباق دارد
۲	منشور کمیته مدیریت ریسک	کل سند	انطباق دارد
۳	سند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت	هنوز تدوین نشده است	
۴	آیین‌نامه حاکمیت شرکتی در مؤسسات بیمه (شماره ۹۳ مصوب شورای عالی بیمه)	کل سند	انطباق دارد
۵	شیوه نامه نحوه تشکیل و شرح وظایف واحدها و کمیته‌های موضوع ماده (۱۱) آیین نامه شماره ۹۳	کل سند	انطباق دارد
۶	دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار مصوب هیئت مدیره سازمان بورس اوراق بهادار	کل سند	انطباق دارد
۷	منشور کمیته حسابرسی و کنترل داخلی	فصل چهارم	انطباق دارد
۸	راهنمای تدوین خط‌مشی مدیریت ریسک - بیمه مرکزی ج.ا.ایران	کل سند	انطباق دارد
۹	اساسنامه شرکت	کل سند	انطباق دارد

۳- محدوده کاربرد

کلیه مدیریت‌ها، واحدها، کارکنان و مشاورین شرکت، با آگاهی از محتوای این سند و شناخت وظایف خود در قبال سیستم مدیریت ریسک سازمانی در شرکت بیمه اتکایی تهران، نقش خود را در دستیابی به اهداف طرح‌ریزی شده ایفا می‌نمایند.



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

۴- مسئول اجرا

مسئولیت اجرای این سند بر عهده کلیه مدیریت‌ها، واحدها، کارکنان و مشاورین شرکت می‌باشد.

۵- مسئول نظارت و ارزیابی اثربخشی

مسئولیت نظارت و اثربخشی این سند، بر عهده کمیته مدیریت ریسک از طریق واحدهای مرتبط در شرکت می‌باشد.

۶- تعاریف و اصطلاحات

ریسک: «اثر عدم قطعیت بر اهداف سازمان» ریسک نامیده می‌شود. منظور از اثر، انحراف از انتظارات است که می‌تواند مثبت، منفی و یا هر دو باشد و منجر به خلق تهدیدها و فرصت‌ها شود. همچنین اهداف جنبه‌ها و دسته‌بندی‌های مختلفی داشته و می‌تواند در سطوح مختلفی اعمال شوند.

مدیریت ریسک: فعالیت‌های هماهنگ به منظور هدایت و کنترل سازمان با توجه به ریسک است.

مدیریت ریسک سازمانی: فرآیند شناسایی، تحلیل، ارزشیابی، برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت بر ریسک‌های تعیین شده در راستای ایجاد اطمینان معقول از تحقق اهداف تعریف و مصوب سازمان است.

اصول مدیریت ریسک: چارچوب راهنمایی برای ویژگی‌های یک سیستم مدیریت ریسک اثربخش و کارآمد و تعاملات در خصوص ارزش‌های آن و توضیح هدف و منظور آن را ارائه می‌دهند.

اصول حاکمیت شرکتی: مجموعه‌ای از روابط تعیین شده بین مدیریت (حوزه اجرایی)، هیئت مدیره (حوزه نظارتی)، سهامداران (حوزه مالکیتی) و سایر ذینفعان سازمان را اصول حاکمیت یا راهبری شرکت گویند. این اصول، ساختاری را فراهم می‌آورد که از طریق آن اهداف سازمان تدوین و ابزارهای دستیابی با این اهداف و همچنین نحوه نظارت بر عملکرد مدیران روشن خواهد گردید.

حاکمیت ریسک: حاکمیت ریسک، اصول صحیح در ارزیابی، مدیریت و تعاملات در رابطه با ریسک‌ها را پیاده‌سازی می‌نماید.

خط مشی مدیریت ریسک: خط‌مشی (سیاست) مدیریت ریسک بخشی جدایی ناپذیر از چارچوب مدیریت ریسک سازمانی (ERM) شرکت است و تبیین‌کننده خواسته‌های کلی و جهت‌گیری اصلی شرکت در ارتباط با مدیریت ریسک است. این بیانیه مشخص می‌کند که چگونه کلیه طبقات اصلی ریسک شرکت هم در استراتژی کسب‌وکار و هم در عملیات روزمره، شناسایی، ارزیابی و نظارت خواهند شد.

چارچوب مدیریت ریسک: یکپارچه‌سازی، طراحی، اجرا، ارزشگذاری و ارتقای مدیریت ریسک در سازمان را در بر می‌گیرد.

دامنه مدیریت ریسک: محدوده فعالیت‌های مدیریت ریسک در دو وجه سطوح مختلف و طبقه‌های مختلف ریسک است. سطوح مختلف می‌تواند شامل بخش‌های مختلف سازمانی، واحدهای کسب و کار مختلف، باشد و یا از بین آن‌ها انتخاب شود و

¹ Enterprise Risk Management

² Corporate Governance Principles

³ Risk Governance

³ Risk Management Policy



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

طبقه‌های مختلف می‌تواند شامل انواع ریسک باشد.

فرآیند مدیریت ریسک: این فرآیند شامل به‌کارگیری منظم خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و اقداماتی برای فعالیت‌های ارتباط و مشاوره، زمینه‌سازی و ارزیابی، مواجهه، پایش، بازنگری، ثبت و گزارشگری ریسک است.

طبقه‌بندی ریسک: سیستمی برای تعیین گروه‌های ریسک براساس هزینه یا مزایای مورد انتظار مرتبط با آن است.

طبقه ریسک: مجموعه‌ای از ریسک‌ها که تحت سیستم طبقه‌بندی ریسک، گروه‌بندی شده‌اند.

ریسک عملیاتی: احتمال بروز زیان ناشی از نامناسب بودن و عدم کفایت فرآیندها و روش‌ها، نیروی انسانی و سیستم‌های داخلی و یا ناشی از رویدادهای خارج از شرکت. ریسک تطبیق مقررات نیز در این طبقه قرار می‌گیرد.

ریسک راهبردی: نشان دهنده این احتمال است که تصمیم‌گیری استراتژیک، اجرا یا واکنش ضعیف به تغییرات صنعت یا اقدامات رقبا می‌تواند به موقعیت رقابتی شرکت و در نتیجه ارزش حق امتیاز آن آسیب برساند.

ریسک بیمه‌گری: ریسک‌هایی که شرکت بیمه به دلیل صدور بیمه‌نامه و قبولی اتکایی با آن مواجه است.

ریسک مالی: احتمال عدم تحقق برنامه‌های آتی ناشی از عوامل مالی را ریسک‌های مالی می‌نامند.

ریسک نقدینگی: ریسک‌هایی که شرکت بیمه به دلیل عدم کفایت دارایی‌های جاری جهت ایفای تعهداتش با آن مواجه است.

ریسک اعتباری: ریسک‌هایی که شرکت بیمه به دلیل احتمال عدم انجام تعهدات مالی توسط طرف‌های معامله خود با آن مواجه است.

ریسک بازار: ریسک‌هایی که شرکت بیمه به دلیل نوسان قیمت در بازار (شامل ریسک نرخ ارز و ریسک سایر قیمت‌ها) با آن مواجه است.

تحمل ریسک: میزان آمادگی گروه‌های ذینفع سازمان برای تحمل ریسک بعد از اعمال روش‌های کنترل و پاسخ به ریسک به منظور دستیابی به اهداف.

اشتهای ریسک: میزان ریسکی است که هر سازمان آماده پذیرش، تحمل و قرار گرفتن در معرض آن در هر زمان است.

فصل دوم – سیستم مدیریت ریسک

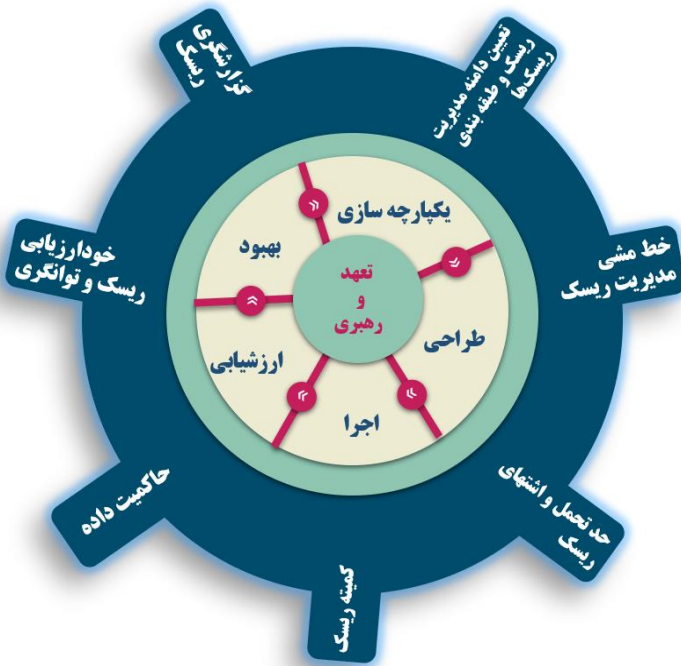
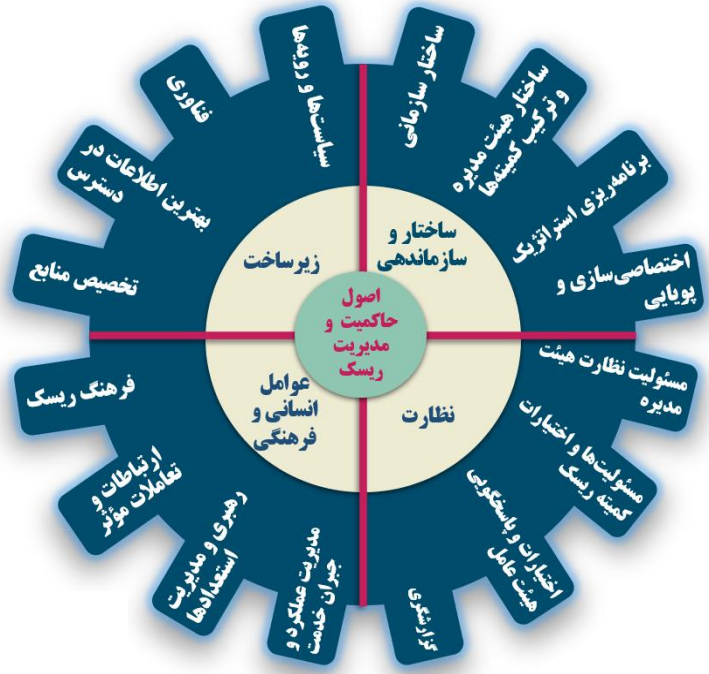
۷- اجزای سیستم مدیریت ریسک سازمانی

بر اساس مطالعات انجام شده در منابع معتبر، یک مدل مفهومی برای سیستم مدیریت ریسک و اجزایی که برای تحقق بخشیدن به آن در هر سازمانی ضروری و حائز اهمیت است، پیشنهاد شد. این مدل برگرفته از اسناد معتبر متعدد از جمله استاندارد ISO ۳۱۰۰۰ و راهنمای مدیریت ریسک COSO ERM و متون مکمل آنهاست که براساس نیازهای یک شرکت بیمه در ایران تطابق داده شده است. بر همین اساس در شرکت بیمه اتکایی تهران، سیستم مدیریت ریسک سازمانی از سه محور اصلی تشکیل شده است:



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

- اصول حاکمیت و مدیریت ریسک
- چارچوب مدیریت ریسک
- فرآیند مدیریت ریسک





کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

۸- اصول حاکمیت و مدیریت ریسک

عناصر اصلی که در ایجاد یک چارچوب حاکمیت ریسک مؤثر در سازمان نقش مهمی دارند، عبارتند از:

- ساختار و سازماندهی
- نظارت
- زیرساخت
- عوامل انسانی و فرهنگی

عناصر و اجزای مورد اشاره فوق برای پیاده‌سازی مؤثر حاکمیت ریسک در سازمان بکار رود. عناصر چهارگانه اصلی حاکمیت ریسک و اجزای آنها به شرح زیر تبیین می‌گردد:

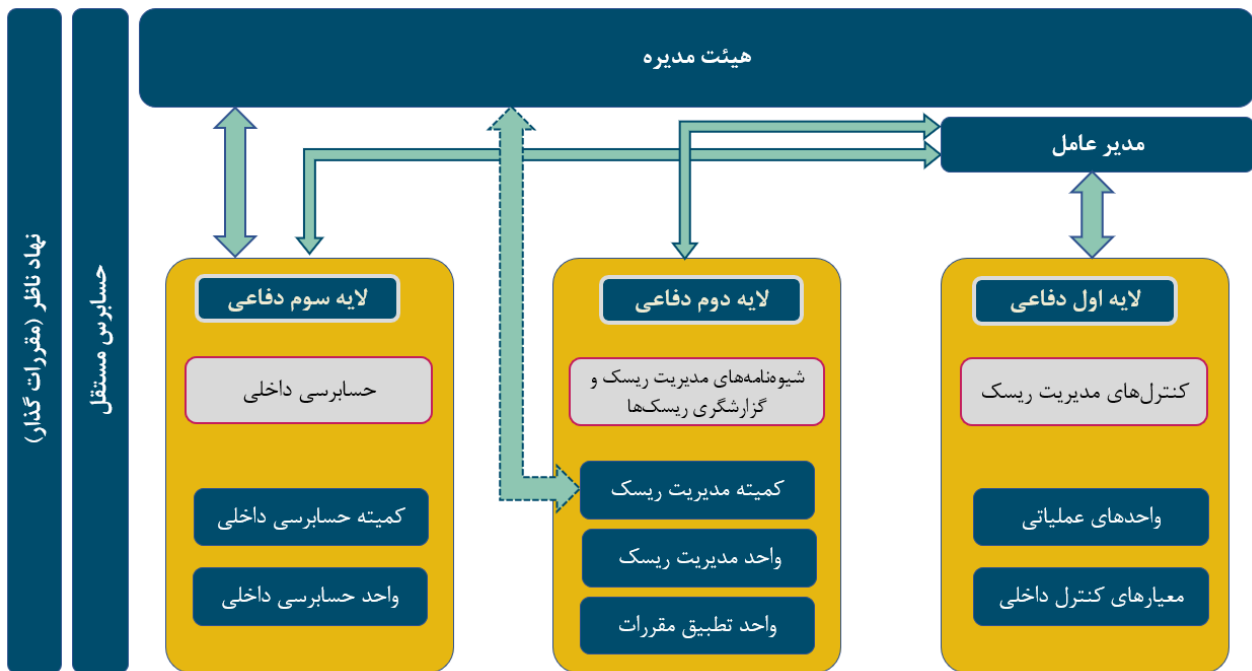
ساختار و سازماندهی

در شرکت بیمه اتکایی تهران ساختار حاکمیت ریسک مناسب را با ورودی دریافتی از ذی‌نفعان، متناسب با نوع عملیات تجاری و الزامات نظارتی مربوطه، تعریف و سپس به تصویب هیئت مدیره می‌رسد. این ساختار، طرح کلی چگونگی سازمان‌دهی، مأموریت، ترکیب اعضا، دستورالعمل‌ها و رویه‌های کمیته‌های هیئت مدیره و واحدهای مرتبط را ترسیم نموده و ساختار سازمانی، خطوط گزارش‌گری و ارتباطات فی مابین را ارائه می‌نماید. به‌علاوه، بر استقلال وظیفه سازمانی مدیریت ریسک از فعالیت‌هایی که منجر به قرار گرفتن در معرض ریسک می‌شوند نیز تأکید می‌کند.

❖ ساختار سازمانی

برای ایجاد یک چارچوب حاکمیت ریسک مؤثر، وجود ساختار سازمانی جامع و روشن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از ساختارهایی که مورد اقبال سازمان‌ها و نهادهای مالی در سراسر دنیا قرار گرفته است مدل موسوم به سیستم سه لایه دفاعی می‌باشد که کمیته‌های هیئت مدیره و واحد مدیریت ریسک نیز بخشی از این ساختار را تشکیل می‌دهند.

ارزش افزوده این مدل ایجاد هماهنگی در خصوص مسئولیت‌های کنترلی به شیوه ای مؤثر و کارآمد است. برای رسیدن به این هدف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها باید به وضوح به عملکردهای ریسک و کنترل آن تخصیص داده شوند، به طوری که هر گروه از نقش‌ها دامنه فعالیت‌های خود و چگونگی ارتباط آن دامنه با فعالیت‌های گروه‌های دیگر را درک کنند. بر اساس مطالعات انجام شده، مدل ساختار سه لایه دفاعی در شرکت بیمه اتکایی تهران به صورت گرافیکی در شکل زیر خلاصه شده است:



لایه اول دفاعی

واحدهای عملیاتی درآمدزا اساس این مدل را تشکیل می‌دهند و به عنوان اولین لایه دفاعی از آنها یاد می‌شود. هدف این مدل این است که مسئولیت‌های اساسی کنترل و مدیریت ریسک را به این خط اول دفاعی (یعنی کارکنان و مدیران شاغل در آن واحدهای عملیاتی) اختصاص دهد. این مدل فرض می‌کند که کنترل‌ها در این خط اول بسیار ریز و بر اساس تراکنش‌های فردی هستند، زیرا کارکنان به صورت روزانه درگیر فرآیندها هستند و با گردش کار و ضعف‌های احتمالی فرآیند و کنترل آشنا هستند. بنابراین، اجرای کنترل‌هایی که فرآیندهای بیشتری را هدف قرار می‌دهند و نقاط ضعف را زودتر تشخیص می‌دهند، برای آنها آسان‌تر است. این امر به کارکنان این لایه اجازه می‌دهد تا اطلاع رسانی فوری به سطوح مدیریتی مناسب ارائه دهند و اجرای به موقع اقدامات لازم را تضمین می‌کند. همچنین وظایف کنترلی در لایه اول، بر مسئولیت دوگانه واحدها تأکید می‌کند که انجام امور عملیاتی برای سازمان در عین آگاهی از خطرات و کنترل‌های مرتبط با آن است.

لایه دوم دفاعی

لایه دوم شامل عملکردهای مدیریت ریسک و تطبیق (یعنی توابع پشتیبانی) مانند امور مالی، تطبیق مقررات، کنترل ریسک است که وظایف کلیدی آن نظارت و گزارش اقدامات و اطلاعات مرتبط با ریسک، نظارت بر انواع انطباق با قوانین و مقررات و مسائل کنترل مالی است. به این ترتیب، لایه دوم دفاعی الزامات کنترلی پیشگیرانه و کاهنده ریسک را تعریف می‌کند و تضمین می‌کند که چنین الزاماتی در خط مشی‌ها و رویه‌های لایه اول گنجانده شده است. لایه دوم مستقل از لایه اول می‌باشد و کنترل‌ها را به صورت مداوم یا دوره‌ای اعمال می‌کند و همچنین باید بر اساس معیارهای ارزیابی ریسک مشخصی صورت بگیرد.

لایه سوم دفاعی

سومین لایه دفاعی نمایانگر سطح بعدی کنترل است که به صورت مستقل به مدیران ارشد و هیئت مدیره در مورد طیف وسیعی از اهداف سطح بالای شرکت، از جمله کارایی و اثربخشی عملیات، حفاظت از دارایی‌ها، قابلیت اطمینان و یکپارچگی فرآیندهای



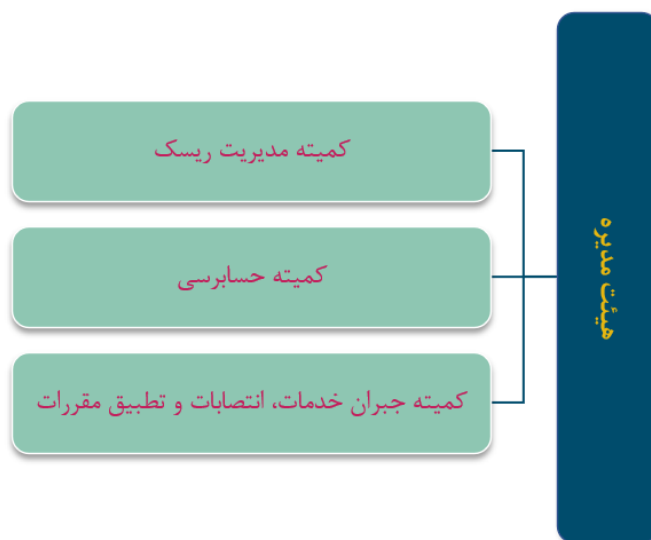
کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

گزارش‌دهی و انطباق با قوانین و مقررات اطمینان می‌دهد.

کنترل‌های انجام شده توسط لایه سوم دفاعی بر اساس روش ارزیابی ریسک مؤثر است. در عمل، واحد حسابرسی باید حداقل سالیانه ارزیابی ریسک سازمان را انجام دهد و واحدهای تجاری یا فرآیندهایی را که سطح بالایی از ریسک باقیمانده (یعنی ریسک باقی مانده پس از بکارگیری روش‌های مواجهه با ریسک) را نشان می‌دهند شناسایی کند. به این ترتیب، لایه سوم تنها می‌تواند از ارزیابی دوره‌ای مبتنی بر ریسک اطمینان حاصل کند نه یک نظارت دقیق و مداوم که نمونه لایه اول دفاعی است.

❖ ساختار هیئت مدیره و ترکیب کمیته‌ها

تعداد و ترکیب اعضای هیئت مدیره و کمیته‌های آن وفق قوانین و مقررات مربوطه تعیین شده است و برای دستیابی به بهترین نتایج، اعضای هیئت مدیره با در نظر گرفتن ویژگی‌های قضاوت درست، باورمندی، تفکر استراتژیک، دانش صنعت، مهارت‌های ارتباطی و توانایی تصمیم‌گیری انتخاب شده‌اند. همچنین براساس قوانین و مقررات مربوطه، ترکیب کمیته‌های هیئت مدیره به شرح زیر می‌باشد:



❖ برنامه استراتژیک

برنامه استراتژیک سازمان شامل بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول راهنمایی است که منعکس کننده تعهد سازمان به اخلاق، یکپارچگی و کیفیت باشد. شرکت بیمه اتکایی تهران در مستند مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها به روشنی اهداف خود را بیان نموده و به‌عنوان مرحله‌ای از تعیین این اهداف، ریسک‌هایی را که با آنها روبروست شناسایی نموده و پروفایل ریسک قابل پذیرش خود را در بیانیه اشتباهی ریسک تعریف می‌نماید. این فرآیند تکرار شونده است زیرا ارزیابی و ارزشگذاری ریسک‌ها و انعکاس اثرات بالقوه آنها در استراتژی، اهداف، برنامه‌ریزی و فعالیت‌های نظارت، به‌صورت مداوم صورت می‌گیرند.

نظارت

مسئولیت‌ها و اختیارات هیئت مدیره، کمیته‌ها و مدیرعامل، معیارهای پاسخگویی، و شیوه گزارش‌گری مستقیم چالش‌ها به مدیران ارشد در این بخش تعیین می‌شوند. هیئت مدیره مسئولیت نهایی ایجاد چارچوب حاکمیت ریسک و نظارت بر آن را در کل شرکت از طریق تنظیم استراتژی، مدیریت، اثربخشی هیئت مدیره، حسابرسی/ ممیزی، مدیریت ریسک و تطبیق مقررات بر عهده دارد.



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

❖ مسئولیت نظارت هیئت مدیره

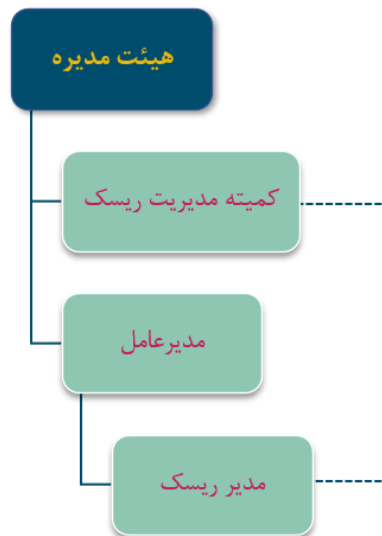
مسئولیت نظارت هیئت مدیره بر پروفایل ریسک شرکت شامل تأیید و تصویب سند خط مشی و سطح اشتباهی ریسک، حصول اطمینان از اجرای صحیح سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان در حوزه ریسک، تعیین میزان اثربخشی سیستم مدیریت ریسک، نظارت بر حسابرسی داخلی و پیگیری انجام اقدامات مربوط به یافته‌های آن و همچنین نظارت بر الزامات تطبیقی می‌باشد.

❖ مسئولیت‌ها و اختیارات کمیته

هیئت مدیره، کمیته مدیریت ریسک را تشکیل داده، منشور فعالیت‌های آن را تدوین نموده و به تصویب می‌رساند. اهم وظایف کمیته در فصل پنجم تبیین گردیده است.

❖ اختیارات و پاسخگویی مدیرعامل

وظیفه مدیرعامل، تهیه زیرساخت و فرآیندهای صحیح برای مدیریت ریسک و همچنین تأمین منابع و ارائه ابزارهای مناسب به کارکنان به منظور اجرای مؤثر آن است. به‌عنوان بخشی از نقش مدیرعامل در مدیریت ریسک، مسئولیت‌های مستمر مدیریت ریسک به فردی در سطح مدیر زیر نظر مدیرعامل واگذار شده است. بر همین اساس ساختار سازمانی واحد مدیریت ریسک در حال حاضر در شرکت بیمه اتکایی تهران به شکل زیر تعیین شده است:



عوامل انسانی و فرهنگی

عوامل انسانی و فرهنگی، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر اثربخشی نظام مدیریت ریسک در تمامی سطوح و مراحل می‌گذارند. این عوامل عبارتند از هم‌صدایی در سطح مدیریت ارشد⁵، مدیریت استعدادها، برنامه‌های آموزشی، مطالعه فرهنگ ریسک، سیاست‌های جبران خدمت، انگیزش، ارتقا، مدیریت سنجش عملکرد و برنامه‌های توسعه رهبری و توانایی.

❖ فرهنگ ریسک

فرهنگ ریسک مؤثر، عناصری نظیر حاکمیت، مدیریت ریسک، تطبیق، سیستم‌ها و کنترل‌های سطوح ارشد را به یکدیگر پیوند داده و سازمان را منسجم‌تر و قوی‌تر می‌کند. این امر می‌تواند موجب ایجاد مزیت رقابتی و برتری یافتن سازمان نسبت به رقبا

⁵ Tone from the Top



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

گردد.

هیئت مدیره و مدیرعامل ضمن ایجاد هم‌صدایی در سراسر سازمان، نسبت به درک صحیح کارکنان از فرهنگ ریسک سازمانی و همچنین فهم مشترک از ماهیت ریسک و مدیریت آن، اطمینان حاصل می‌نمایند.

در راستای ایجاد درک مشترک از مفهوم ریسک و مدیریت آن، سند خط‌مشی مدیریت ریسک رویکرد منسجمی را برای فرآیند یکپارچه مدیریت ریسک در سازمان ایجاد و هدایت نموده و تعاریف و دسته‌بندی‌های مشترک از ریسک در کل سازمان را ارائه می‌نماید و همچنین آموزش در خصوص آگاهی از ریسک به صورت منظم صورت می‌گیرد.

❖ ارتباطات و تعاملات مؤثر

تعاملات یک فرآیند مستمر و مکرر، جهت اشتراک‌گذاری و کسب اطلاعات ضروری است. شرکت از طریق سیستم مدیریت فرآیند، سازوکارهایی را برای برقراری تعاملات داخلی (و در صورت نیاز با گروه‌های خارج از سازمان) به منظور پشتیبانی از عملکرد مناسب چارچوب مدیریت ریسک خود ایجاد می‌کند. این مکانیسم‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که مؤلفه‌های مهم چارچوب مدیریت ریسک به طور مناسب اطلاع‌رسانی می‌شوند؛ اطلاعات مربوط به روش‌های مدیریت ریسک در سطوح و زمان‌های مناسب در دسترس است؛ و کانال‌های بازخورد برای ذی‌نفعان داخلی موجود است.

کارکنان سازمان باید تشویق شوند تا ریسک‌های موجود و نوظهور را شناسایی نموده و از طریق یک فرآیند گزارشگری شفاف، گزارش نمایند.

❖ رهبری و مدیریت استعداد

مدیرعامل شرکت بیمه اتکایی تهران با انتخاب یک سبک رهبری سازگار، منسجم، مناسب و مشهود در شیوه عملکرد و همچنین انتظارات خود از رفتار و عکس‌العمل کارکنان در برخورد با ریسک به کار گیرند. این سبک مدیریت مشارکتی موجب می‌شود با شرکت، با ارج نهادن به ارزش‌های سازمانی، به کمک سرمایه انسانی خود به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد. اگر رهبری سازمان، مدیریت ریسک را در اولویت خود قرار دهد و آن را در عملکرد خود نشان دهد، این امر به سایر کارکنان نیز تسری پیدا کرده و باعث ایجاد جو صحیح مدیریت ریسک و هم‌صدایی در سازمان خواهد شد.

به منظور تحقق اهداف سازمان، هیئت مدیره و مدیرعامل جایگاه منحصری فردی برای مدیریت ریسک و مدیریت استعدادها در برنامه‌های خود دارند. منظور از مدیریت استعدادها، یک فعالیت استراتژیک در راستای استراتژی تجاری سازمان با هدف جذب، توسعه و حفظ کارمندان مستعد در سطوح مختلف سازمانی می‌باشد.

❖ مدیریت عملکرد و جبران خدمت

سازمان سیستم‌های مدیریت عملکرد^۶ و جبران خدمت را به سمتی هدایت می‌کند که موجب ریسک‌پذیری مدبرانه و عقلانی توسط مدیرعامل و کارکنان شود. معیار مدیریت ریسک در شاخص‌های کلیدی عملکرد^۷ کارکنان مدنظر قرار می‌گیرد و وزن مناسبی دارد تا بتواند تأثیر مطلوبی بر رفتار صحیح افراد سازمان داشته باشد.

^۶ Performance Management Systems

^۷ Key performance indicators



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

زیرساخت

زیر ساخت شامل رویه‌ها و سیاست‌های حاکمیت و نظارت بر ریسک، گزارش‌ها، اقدامات و معیارها، قابلیت‌های مدیریتی و پشتیبانی فناوری اطلاعات می‌باشد. اطلاعات ورودی به سیستم مدیریت ریسک بر اساس داده‌های گذشته، حال و همچنین پیش‌بینی آینده است.

❖ سیاست‌ها و رویه‌ها

وظیفه تهیه و تدوین خط مشی‌های مدیریت ریسک برعهده هیئت مدیره و رویه‌های عملیاتی استاندارد مربوطه بر عهده مدیرعامل می‌باشد. کلیه امور کسب‌وکار سازمان هماهنگ با این سیاست‌ها و رویه‌ها انجام می‌شود. بررسی وجود و کفایت سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت ریسک (ریسک‌های اعتبار، نقدینگی، بازار و عملیاتی) در سازمان و مقایسه آنها با الگوهای برتر و دستورالعمل‌های نهادهای ناظر در حصول اطمینان از اثربخشی سیستم مدیریت ریسک نقش تعیین کننده‌ای دارد.

❖ بهترین اطلاعات در دسترس

ورودی مدیریت ریسک بر اساس داده‌های گذشته و حال و همچنین مبتنی بر انتظارات آینده است. مدیریت ریسک، کلیه محدودیت‌ها و عدم قطعیت‌هایی که این اطلاعات و پیش‌بینی‌ها با آن مواجه است را در نظر می‌گیرد. اطلاعات باید برای ذینفعان مرتبط به موقع، شفاف و در دسترس باشند.

❖ فناوری

بهره‌برداری مؤثر از فناوری اطلاعات نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت یا شکست سیستم مدیریت ریسک سازمان‌ها ایفا می‌کند. سیر تکامل فناوری‌های محاسبه و اندازه‌گیری ریسک و پیشرفت‌هایی که در تکنولوژی‌های جدید مانند ابر داده‌ها⁸، تجزیه و تحلیل، برنامه‌های⁹ تلفن همراه، محاسبات ابری، برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)، و سیستم‌های حاکمیت، ریسک و تطبیق (GRC) بوجود آمده است، نیز به عنوان زیرساخت مدیریت ریسک دارای اهمیت می‌باشد.

❖ گزارشگری

گزارش‌گری ریسک عبارت است از ارائه اطلاعات مناسب و مرتبط با ریسک به صورت دوره‌ای به ذی‌نفعان و تصمیم‌گیران سازمان، به منظور درک موضوعات مرتبط با مدیریت ریسک. مدیریت ریسک مؤثر مستلزم تعاملات مداوم و نامحدود با ذی‌نفعان داخلی و خارجی متعدد است و این امر موجب می‌شود که ایجاد یک برنامه تعامل و گزارش‌گری، یکی از اجزای کلیدی برای مدیریت ریسک سازمانی باشد.

مسئول فرآیند گزارش‌گری مستقیم ریسک‌های مهم و استثنائی به هیئت مدیره و مدیرعامل، مدیر ریسک می‌باشد و لازم است که این وظیفه را در انطباق با خط‌مشی مصوب سازمان انجام دهد. این نوع از گزارش‌گری با گزارش‌گری معمول و متعارف متفاوت بوده، موجب شناسایی زود هنگام ریسک‌ها توسط هیئت مدیره و مدیرعامل می‌گردد و موارد خاص، از جمله ریسک‌پذیری

⁸ Big Data

⁹ Applications



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

بیش از حد^{۱۰}، تخلفات مهم داخلی^{۱۱} و تعارضات بزرگ کاری^{۱۲} و غیره را شامل می‌شود.

سیستم گزارشگری ریسک، یک فرآیند پویا و تکرار شونده است که تمامی سطوح سازمان را در بر می‌گیرد و این امکان را فراهم می‌نماید که سازمان نسبت به تغییرات ریسک‌های مهم، واکنش درست و به موقع نشان دهد.

❖ اختصاصی‌سازی و پویایی

بدیهی است که نمی‌توان یک نسخه مدیریت ریسک واحد را برای همه سازمان‌ها بکار برد و روشی که هر سازمان برای مدیریت ریسک‌ها مورد استفاده قرار می‌دهد باید با استراتژی، مدل کسب‌وکار، فرآیندهای کاری، اشتباهات ریسک و تحمل ریسک آن همسو باشد. طبق استاندارد مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ ویرایش ۲۰۱۸، چارچوب و فرآیند مدیریت ریسک هر سازمان، ویژه و مختص شرایط محیطی داخلی و خارجی سازمان است و در ارتباط با اهدافش مشخص می‌شود.

فصل سوم – اهداف شرکت در حوزه مدیریت ریسک

۹- اهداف مدیریت ریسک

هدف از پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک در شرکت بیمه اتکایی تهران عبارت است از:

ردیف	عنوان هدف
۱	حصول اطمینان از تحقق اهداف شرکت؛
۲	حفظ شاخص‌های توانگری مالی در حد مطلوب؛
۳	ارتقای بهره‌وری شرکت در کلیه حوزه‌ها؛

۱۰- استراتژی مدیریت ریسک

به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده در حوزه مدیریت ریسک شرکت، استراتژی‌های زیر براساس تحلیل نیازها و انتظارات ذینفعان تعیین گردیده است:

ردیف	عنوان استراتژی
۱	پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک سازمانی یکپارچه و اثربخش
۲	پیاده‌سازی سیستم‌های گزارشگری ریسک
۳	تعیین کنترل‌های داخلی
۴	ارتقای فرهنگ مدیریت ریسک در شرکت
۵	نهادینه‌سازی تفکر مبتنی بر ریسک و تصمیم‌گیری براساس نتایج حاصل از ارزیابی ریسک در سطوح مختلف سازمانی

¹⁰ Excessive risk taking

¹¹ Major internal fraud

¹² Significant business conflicts



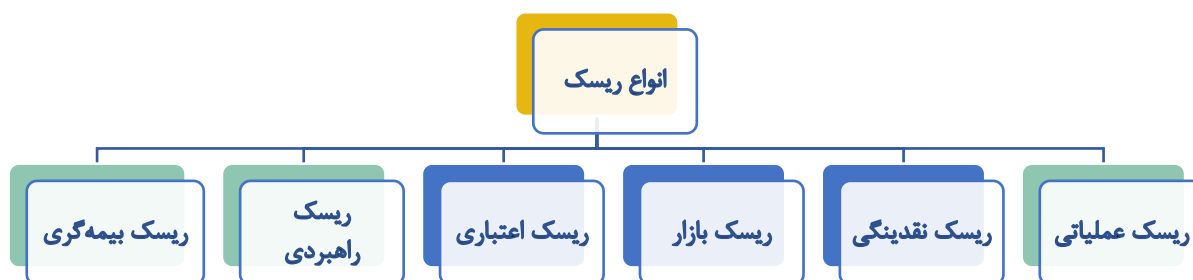
کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

فصل چهارم - طبقه بندی ریسک‌ها

۱۱- طبقه بندی ریسک‌ها

مدیریت ریسک سازمانی، یک روش حاکمیتی و راهبردی نوین، منضبط و کل نگر بوده که از طریق نظارت‌های تعریف شده و شفاف هیئت مدیره با هدف شناسایی و محاسبه ریسک‌ها به صورت مجزا و تلفیقی از بالا به پایین و پایین به بالا، فضای ریسک را رصد و مدیریت می‌نماید.

در شرکت بیمه اتکایی تهران، براساس آئین‌نامه‌ها و توصیه‌نامه‌های بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران و همچنین تحلیل انجام شده در خصوص نیازها و انتظارات ذینفعان شرکت و مطالعه مستندات معتبر بین‌المللی، ریسک‌های با اهمیت در طبقات اصلی به شرح زیر طبقه بندی می‌شوند:



نکات اصلی نگرش در مدیریت ریسک سازمانی که متفاوت از مدیریت ریسک به صورت مرسوم و کلاسیک می‌باشند عبارتند از:

- ۱- تعریف ریسک فراتر از تعاریف اقتصادی و مالی است که می‌تواند شامل ریسک‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی شود.
- ۲- توجه ویژه به رابطه ریسک‌ها و ضرب‌های همبستگی بین آنها. در این نگرش پدیده هم افزایی‌های مثبت و یا منفی ریسک‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.
- ۳- ریسک‌های کلی و نه جزئی بنگاه مورد توجه ویژه قرار می‌گیرند.
- ۴- ریسک کل بنگاه با یک استراتژی و دید متمرکز مدیریت می‌شود.
- ۵- هر طبقه ریسک محدود به یک بخش نبوده و مسئولیت کارکنان شرکت می‌باشد.
- ۶- ریسک، یک هزینه تلقی نمی‌گردد بلکه به عنوان یک فرصت درآمدزایی برای مدیریت شرکت تلقی می‌گردد.

براساس تعاریف مربوط به هر یک از انواع طبقات اصلی ریسک که در فصل اول مورد اشاره قرار گرفته است هر یک از انواع ریسک در یک طبقه بندی حداقلی به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

- ۱- ریسک‌های بیمه‌گری شامل:
 - ✓ ریسک محاسبه نرخ و شرایط بیمه نامه
 - ✓ ریسک تمرکز
 - ✓ ریسک ذخایر فنی
 - ✓ ریسک رویدادهای فاجعه آمیز
- ۲- ریسک‌های راهبردی شامل:
 - ✓ ریسک راهبردی داخلی



کد سند:	خلاصه‌ای از روش اجرایی مدیریت ریسک	شرکت بیمه اتکایی تهران
تاریخ:		

✓ ریسک راهبردی خارجی

۳- ریسک‌های بازار شامل:

- ریسک نوسانات نرخ تورم و سود بانکی
- ریسک نوسانات سوددهی مورد انتظار طرح‌های سرمایه گذاری
- ریسک نوسانات نرخ ارزهای مختلف
- ریسک نوسانات قیمت سهام

۴- ریسک‌های اعتباری شامل:

- ریسک تأخیر در بازدریافت اعتبارات اعطایی
- ریسک سوخت یا عدم بازیافت اعتبارات اعطایی

۵- ریسک‌های نقدینگی شامل:

- ریسک نقدینگی کوتاه مدت ماهانه
- ریسک نقدینگی میان مدت شش ماهه
- ریسک نقدینگی بلندمدت یک ساله

۶- ریسک‌های عملیاتی شامل:

- ✓ ریسک شهرت یا اعتبار شرکت
- ✓ ریسک فرآیندی
- ریسک زنجیره خلق ارزش
- ریسک برون سپاری
- ریسک کیفیت
- ✓ ریسک فناوری اطلاعات
- ✓ ریسک نظام‌های اطلاعاتی
- ✓ ریسک انطباق، قانونی و قراردادی
- ✓ ریسک حسابداری و رعایت استانداردهای گزارش دهی
- ✓ ریسک نظام نظارتی
- ✓ ریسک منابع انسانی
- ✓ ریسک نیروی مدیریتی
- ✓ ریسک تخلف و تقلب