

## نحوه مدیریت ریسک در مؤسسه بیمه

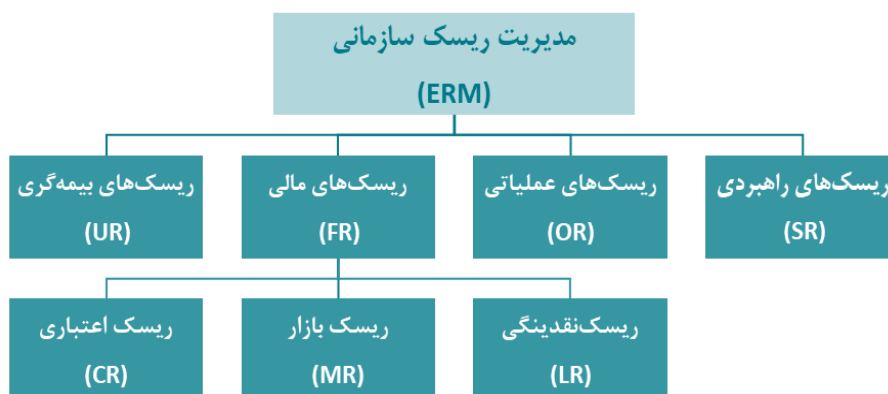
### ۱. مقدمه

ریسک عبارت است از تاثیر عدم اطمینان بر اهداف. بنابراین دو ویژگی اصلی ریسک عبارتند از ماهیت احتمالی بودن و اثر گذاری بر اهداف. شرکت بیمه دی در راستای دستیابی به چشم انداز خود، اقدام به هدف گذاری در سطوح راهبردی و عملیاتی نموده است که با توجه به شرایط عدم اطمینان حاکم بر کسب و کار، این اهداف در معرض ریسک‌های متعددی می‌باشند. به عبارت دیگر، ریسک‌ها تهدید کننده شرکت در دستیابی به اهداف کلان و خرد و در نتیجه تحقق چشم انداز است.

بر این اساس، شرکت بیمه دی با آگاهی از اینکه در تمامی حوزه‌های فعالیت خود با ریسک‌های متعددی مواجه است و مدیریت این ریسک‌ها یکی از مهمترین معیارهای موفقیت شرکت در فضای کسب و کار می‌باشد، با طرح ریزی و استقرار نظام مدیریت ریسک سازمانی و اتخاذ رویکردی یکپارچه، فعالانه و مستمر برای مدیریت ریسک‌ها در تمامی حوزه‌های سازمان، در جهت تحقق اهداف و چشم انداز خود تلاش می‌نماید.

### ۲. طبقه‌بندی ریسک‌ها در شرکت بیمه دی

با توجه به تنوع و سلسله مراتب اهداف شرکت بیمه دی، می‌توان مدیریت ریسک سازمانی را در چهار حوزه اصلی زیر طبقه‌بندی کرد:



### ۳. اهداف نظام مدیریت ریسک سازمانی در بیمه دی

هدف اساسی نظام مدیریت ریسک سازمانی بیمه دی، پشتیبانی از تحقق چشم‌انداز شرکت، از طریق دنبال کردن اهداف زیر است:

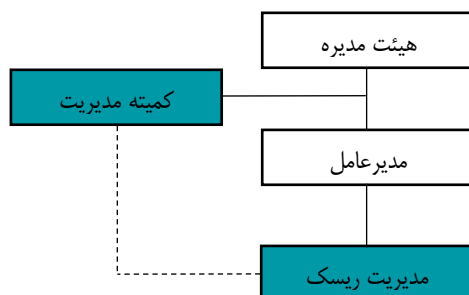
- نهادینه‌سازی «تفکر مبتنی بر ریسک» و «تصمیم‌گیری بر مبنای ریسک» در سطوح مختلف شرکت؛
- بهبود در شاخص توانگری مالی شرکت؛
- رشد و ارتقاء بهره‌وری در فرایندهای شرکت؛
- حفظ ثبات مالی شرکت در مواجهه با ریسک‌ها و رویدادهای محیطی از طریق مدیریت ریسک نقدینگی؛
- توزیع متوازن ریسک در هر یک از رشته‌ها و سبد محصولات شرکت؛

- کاهش ضرایب خسارت در رشته‌های بیمه‌ای (بر اساس برنامه‌های مدیریت ریسک شرکت)؛
- ارزیابی و کنترل سطح ریسک نمایندگان در هر یک از رشته‌ها و محصولات بیمه‌ای؛
- بهبود سود عملیاتی در رشته‌های بیمه‌ای؛
- کاهش نکول بیمه‌گذاران در پرداخت حق بیمه‌های مربوطه (بهبود در شاخص وصول مطالبات شرکت)؛
- کاهش نکول نمایندگان در پرداخت حق بیمه‌های دریافتی؛
- حفظ سطح ریسک‌های عملیاتی، بازار، نقدینگی، اعتباری و سبد محصولات بیمه‌ای شرکت در سطوح تعیین شده؛
- ترویج فرهنگ یادگیری و مشارکت مستمر کارکنان، شبکه فروش، شبکه خدمات پس از فروش و مشتریان در حوزه مدیریت ریسک.

#### ۴. ساختار حاکمیتی مدیریت ریسک

##### ۴,۱. ساختار سازمانی واحد و کمیته مدیریت ریسک

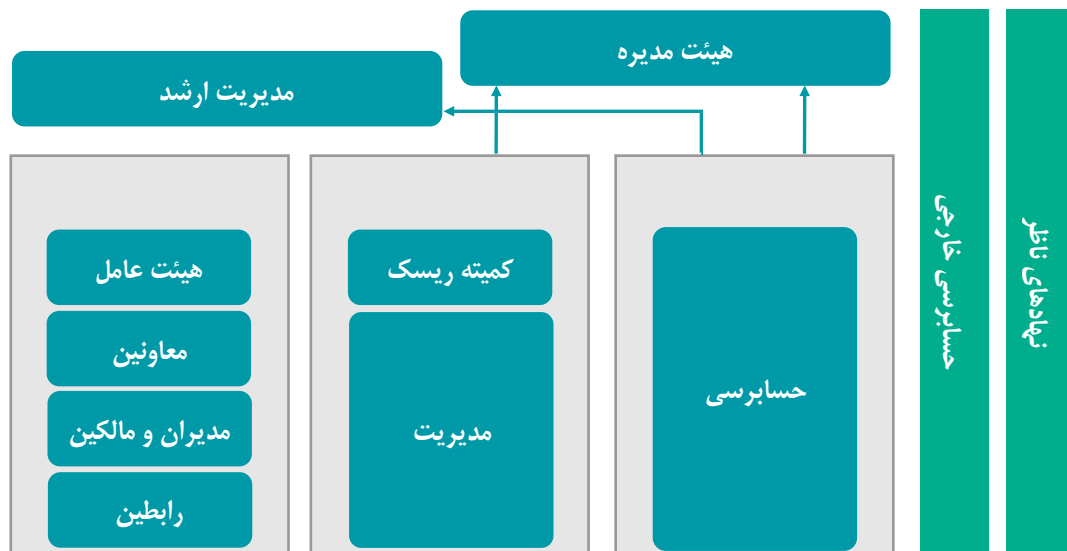
جایگاه واحد و کمیته مدیریت ریسک در ساختار سازمانی بیمه دی به صورت زیر است. شایان ذکر است، ساختار سازمانی مدیریت ریسک از مفاد آیین‌نامه حاکمیت شرکتی مصوبه شورای عالی بیمه پیروی می‌کند.



##### ۴,۲. ساختار سه سپر دفاعی

ساختار حاکمیتی مدیریت ریسک شرکت بیمه دی بر اساس منطق سه سپر دفاعی (Three Lines Of Defense) و در قالب نمودار زیر به تصویر کشیده شده است. منطق سه سپر دفاعی بر این اساس است که در هر لایه مجموعه‌ای از کنترل‌ها به عنوان سپر دفاعی عمل می‌کنند تا مانعی برای رخداد ریسک‌ها در سطح شرکت باشند. در بخش اول جنس کنترل‌ها بیشتر مبتنی بر کنترل‌های حین انجام عملیات روزمره است و توسط مجریان فرایندها و فعالیت‌های سازمان انجام می‌شوند. در لایه دوم (سپر دوم) ماهیت کنترل‌ها بیشتر مبتنی بر سیاستگذاری و تدوین شیوه‌نامه‌ها و نحوه انجام فرایندهای مدیریت ریسک می‌باشند و تلاش می‌شود که در این لایه با تدوین شیوه‌نامه‌ها و روش‌های اجرایی درست‌تر ریسک‌های شرکت بیشتر کنترل شوند.

در لایه سوم (سپر سوم) در حقیقت ارزیابی و ممیزی سیستم مدیریت ریسک در تمامی سطوح توسط مرجع مستقل (مستقل از اجرا و سیاستگذاری) انجام می‌شود و تلاش می‌شود که هر آنچه که در لایه‌های قبلی کنترل نشده و یا از آنها غفلت شده و نیز عدم انطباق‌های ناشی از شکاف بین اهداف، سیاست‌ها و روش‌های اجرایی با آنچه که در عملیات در حال انجام است، شناسایی و در اختیار دینفعان مربوطه قرار گیرد. علاوه بر این، ریسک‌های شناسایی شده در سازمان، به عنوان یکی از ورودی‌های با اهمیت و نقطه تمرکز لایه سوم (حسابرسی مبتنی بر ریسک) در نظر گرفته می‌شود.



### ۴,۳. مکانیزم ارجاع ریسک

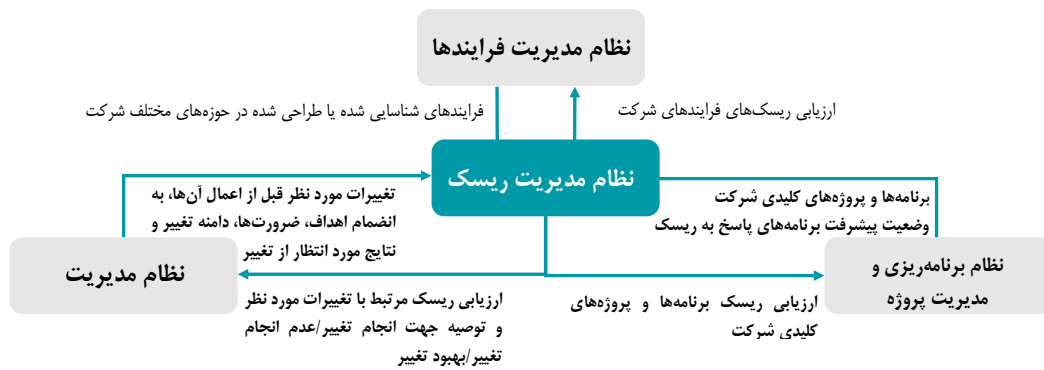
پس از شناسایی یک ریسک در سازمان، مکانیزم مناسبی برای ارجاع آن ریسک جهت پاسخ‌گویی وجود دارد که متناسب بودن سطح ریسک شناسایی شده با حد قابل تحمل فرد یا نهاد پاسخگو به ریسک لازمه این مکانیزم ارجاع می‌باشد. ساختار مکانیزم ارجاع ریسک با توجه به نوع ریسک متفاوت می‌باشد. این ساختار به گونه‌ای طراحی شده است که بر اساس سطوح قابل تحمل ریسک و سطح ریسک شناسایی شده، ریسک‌های با درجه اهمیت بالاتر را به لایه‌های بالاتر مدیریتی شرکت ارجاع می‌گردد.

### ۴,۴. وظایف ارکان مدیریت ریسک

توانایی سازمان در اجرای اثر بخش مدیریت ریسک، به داشتن ساختار حاکمیت مطلوب مدیریت ریسک و تعریف دقیق وظایف ارکان مختلف سازمان وابسته است. بر این اساس، نقش‌ها و وظایف بخش‌های مختلف سازمان در قبال مدیریت ریسک مطابق با ساختار حاکمیتی تدوین و در شرح مشاغل مربوطه منعکس می‌شود.

## ۵. یکپارچگی و رابطه نظام مدیریت ریسک با سایر نظام‌های سازمانی

با توجه به دیدگاه سیستمی و به منظور افزایش منافع و مزیت‌های نظام مدیریت ریسک، ضروری است این نظام با سایر نظام‌های شرکت یکپارچگی و تعامل مناسبی داشته باشد. به طوریکه عمده برنامه‌های عملیاتی سالانه سایر واحدها در راستای پاسخ به ریسک‌های شناسایی شده سازمان تدوین می‌گردد و بر این اساس، نظام مدیریت ریسک به نظام‌های برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه، مدیریت عملکرد، مدیریت فرایندها و مدیریت تغییرات شرکت متصل شده است که در قالب شکل زیر نمایش داده شده است.



## ۶. رویکرد کلان مدیریت ریسک

در این بخش، رویکرد کلان شرکت بیمه دی نسبت به مدیریت ریسک، فارغ از نوع یا طبقه ریسک، تشریح می‌شود. به عبارت دیگر، مدیریت ریسک‌های راهبردی، عملیاتی، مالی و بیمه‌گری، در کلیات از گام‌ها و مراحل مورد اشاره در این رویکرد، تبعیت می‌کنند. با این وجود، هر یک از این طبقات مختلف ریسک‌ها، در جزئیات دارای رویکرد خاص خود می‌باشند.

نمودار زیر، اجزا و ارتباط میان اجزا در رویکرد کلان مدیریت ریسک در شرکت بیمه دی را به تصویر کشیده است.



### ۶.۱. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مدیریت ریسک

در اولین مرحله و پیش از آغاز فرایند ارزیابی ریسک، اهداف، حدود و ثغور، پارامترها، معیارها، ابزارها و روش‌ها، سیاست‌ها و برنامه اجرای فرایند مدیریت ریسک تعریف و تنظیم می‌شوند. به مجموعه این موارد، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مدیریت ریسک گفته می‌شود.

ریسک‌ها را می‌توان در سطح سازمان، واحدهای سازمانی، پروژه‌ها، فرایندها، فعالیت‌ها یا به صورت موضوعی مورد بررسی قرار داد. برنامه‌ریزی و ستینگ مدیریت ریسک، در ابتدای هر فرایند مدیریت ریسک و با توجه به ماهیت و اهداف خاص موضوع، تعریف شده و مرتباً مورد بازنگری قرار می‌گیرد. بر این اساس، بدیهی است هر فرایند یا هر حوزه سازمانی، نحوه برنامه‌ریزی و ستینگ مدیریت ریسک خاص خود را خواهد داشت.

موارد زیر در برنامه‌ریزی و ستینگ مدیریت ریسک مورد توجه قرار می‌گیرد:

- تعیین اهداف مدیریت ریسک؛
- تعیین حدود و ثغور مدیریت ریسک (حوزه‌های سازمانی، فرایندها یا پروژه‌های مورد نظر جهت مدیریت ریسک)؛
- تعیین ذی‌نفعان و شناخت ملاحظات و دیدگاه‌های ذی‌نفعان؛
- شناسایی وضعیت موجود (اهداف، استراتژی‌ها و خط مشی‌ها، فرایندها، سیستم‌ها، ساختار سازمانی، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، فرایندهای تصمیم‌گیری، منابع اطلاعاتی موجود، گزارش‌های حساسی، ممیزی‌ها و تعالی سازمانی و بهبود فرایندها، نیروی انسانی مرتبط و غیره)؛
- روش‌ها یا ابزارهای شناسایی ریسک؛
- معیارها و ابزارهای تحلیل ریسک؛
- تعریف سطوح و اشتهای ریسک (سطوح اطمینان، قابل قبول و قابل تحمل) و نحوه ارزشیابی و تعیین سطح ریسک‌ها؛
- تعیین سیاست‌ها در قبال سطوح مختلف ریسک؛
- تعریف مسئولیت‌ها و نقش‌ها در فرآیند مدیریت ریسک؛
- تعیین و تخصیص منابع لازم اطلاعاتی و انسانی برای اجرای مدیریت ریسک؛
- زمانبندی انجام مدیریت ریسک.

## ۷. برنامه استقرار نظام مدیریت ریسک

با توجه به گستردگی و عمیق بودن نظام مدیریت ریسک، واحد مدیریت ریسک شرکت بیمه دی با ارائه نقشه راه و برنامه‌های عملیاتی سالیانه و فصلی نسبت به استقرار و ارتقای بلوغ مدیریت ریسک سازمانی در این شرکت اقدام می‌نماید.