

حاکمیت شرکتی، راهبردها و ابزارهای نوین مدیریت ریسک استراتژیک در شرکت‌های بیمه

دکتر محمد اسماعیلی^۱

دکتر لطیف حنیفه‌زاده^۲

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر معرفی ابزارهای نوین مدیریت ریسک استراتژیک و کمک به تدوین برنامه‌های نظام راهبردی شرکت‌های بیمه و استفاده از این ابزارها جهت شناسایی، ارزیابی کنترل و نظارت ریسک در راستای افزایش بازدهی و کارایی شرکت‌های بیمه می‌باشد. یکی از عوامل اصلی بهبود کارایی اقتصادی، نظام راهبری بنگاه (حاکمیت شرکتی) است که دربرگیرنده مجموعه‌ای از روابط میان مدیریت شرکت، هیئت‌مدیره، سهام‌داران و سایر گروه‌های ذی‌نفع است. عدم توجه کافی به نظام راهبردی بنگاه در شرکت‌های بیمه و عدم آشنایی هیئت‌مدیره با ابزارهای نوین مدیریت ریسک بنگاه در شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک در شرکت‌های بیمه ادامه حیات شرکت‌های بیمه را با خطرات جدی روبه‌رو ساخته است.

تحولات و رویدادهای اخیر در سطح جهان، به‌ویژه بحران‌های مالی جهانی، علاقه به تمرکز بر موضوع ریسک و ماهیت ابزارها و سامانه‌های عملیاتی مدیریت ریسک را افزایش داده است. افزایش بیش از حد تقلب در شرکت‌ها و رسوایی‌های ناشی از کشف آنها در دهه‌های اخیر نیاز به استفاده از سازوکارهای نظام راهبر و توجه به حاکمیت شرکتی را بیش از پیش ضروری ساخته است. در این میان یکی از حوزه‌هایی که کمتر مورد توجه قرار گرفته است به‌کارگیری ابزارهای نوین مدیریت ریسک استراتژیک توسط هیئت‌مدیره در برنامه‌ریزی‌ها و اداره امور شرکت‌های بیمه است. از آنجایی که استقرار روش‌های بهینه‌ی مدیریت ریسک و بهره‌برداری از ابزارهای مدیریت ریسک و نظام راهبری سازمانی نقش ارزنده‌ای در کنترل راهبردهای بنگاه و موفقیت کوتاه و بلندمدت آن دارند، در این مقاله به بررسی مزایای استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک در نظام راهبری شرکت‌های بیمه پرداخته‌شده، ضمن معرفی ابزارهای نوین ریسک استراتژیک، پیشنهاداتی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: حاکمیت شرکتی، مدیریت ریسک بنگاه، مدیریت ریسک بنگاه کوزو، کارت ارزیابی راهبردی،

چارچوب‌های تضمین بخشی

esmailimohammad@yahoo.com

hanifezadeh@gmail.com

۱. مدیر کل شرکت سهامی بیمه ایران شعبه استان اردبیل

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، معاون فنی شرکت سهامی بیمه ایران شعبه استان اردبیل

۱. مقدمه

تحولات و رویدادهای جهانی اخیر از جمله بحران مالی جهانی، رسوایی‌های شرکتی بزرگ در کشورهای توسعه یافته و اروپا، رسوایی گوشت اسب، زلزله و سونامی در ژاپن، سیل در تایلند، نشت نفت در آب‌های خلیج مکزیک و تغییرات آب‌وهوایی و خشک‌سالی در نقاط مختلف جهان از جمله ایران همگی از جمله دلایل تمرکز و علاقه‌ی شدید به ریسک بوده است. خصوصاً ماهیت ابزارها و سامانه‌هایی که در جهت مدیریت ریسک و دستاوردهای مدیریت بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

فرآیند مدیریت استراتژیک شامل تلفیق مزیت استراتژیک با محیط کسب و کار سازمان است. در شرکت‌های بیمه‌ای باتوجه به رسالت آنها مبنی بر مدیریت ریسک‌های مشتریان، سازمان و محیط جهت دستیابی به سودآوری، این فرآیند در قالب مدیریت ریسک استراتژیک متبلور می‌شود. حضور در بازار بیمه با عنایت به شرایط فعلی بازار بیمه مستلزم برنامه‌ریزی جامع و ایجاد نگرش استراتژیک به مدیریت ریسک می‌باشد. باتوجه به افزایش سهم دارایی‌های فکری در دارایی‌های شرکت‌های بیمه و ظهور ریسک‌های تازه و لزوم مقابله با ریسک‌های متنوع از جمله ریسک فرآیند سازمان، ریسک اعتباری، ریسک دارایی‌های فکری (سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های اطلاعاتی، حق امتیاز، علائم تجاری و سایر) استفاده از ریسک جامع توسط هیئت‌مدیره شرکت‌های بیمه بسیار ضروری به نظر می‌رسد.

حاکمیت شرکتی در سال‌های اخیر، نظر عده زیادی را به خود جلب کرده است. علت این امر توجه به سلامت اقتصادی جامعه و به‌طور اخص واحدهای تجاری است، به‌خصوص اینکه افزایش بیش از حد تقلب در شرکت‌ها و رسوایی‌های ناشی از کشف آنها در دهه‌های اخیر نیاز به استفاده از سازوکارهای نظام راهبری سازمانی را بیش از پیش ضروری ساخته است. از سوی دیگر اجرای نظام حاکمیت شرکتی می‌تواند موجب تخصیص بهینه منابع و بهبود شفافیت اطلاعات مالی منتشرشده در بازار و در نهایت رشد توسعه اقتصادی شود (جان^۱ و سنبت^۲، ۱۹۹۸).

شرکت‌های بیمه از مؤسساتی هستند که لزوم رعایت اصول حاکمیت شرکتی در آنها انکارناپذیر است. در مؤسسات مالی مانند بانک و بیمه که به‌نحوی جریان فعالیت‌شان براساس بازده نقدینگی یا سرمایه‌گذاری افرادی است که در فهرست سهامداران شرکت نیستند، حاکمیت شرکتی نقش مؤثرتری را ایفا می‌کند. حاکمیت شرکتی عاملی است که می‌تواند باعث بهبود عملکرد شرکت شده و برخی سازوکارهای مختلف آن عبارتند از: (سرمایه‌گذاران نهادی، مدیران غیراجرایی، حسابرسی مستقل شرکت، کنترل‌های داخلی، کمیته حسابرسی، نظارت قانونی و...). در راستای برقراری سازوکارهای داخلی حاکمیت شرکتی، جدایی نقش رئیس هیئت‌مدیره از مدیرعامل، عاملی اساسی و حیاتی است (لاپورتا و همکاران، ۱۹۹۹، کوهن و همکاران، ۲۰۰۲ و لین و مینگ، ۲۰۰۹) و هرچه سازوکارهای حاکمیت شرکتی ضعیف‌تر باشد، امکان ترکیب نقش مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره بیش‌تر می‌گردد (دیچو^۳ و همکاران، ۱۹۹۶ و هدیب^۴ و کوک، ۲۰۰۵).

تلفیق اصول اصلی حاکمیت شرکتی با مدیریت ریسک بنگاه در رابطه با عملیات بیمه‌گری شرکت‌های بیمه و استقرار ابزارهای نوین مدیریت ریسک استراتژیک، باتوجه به اینکه شرکت‌های بیمه بیش از سایر شرکت‌ها در معرض خطر قراردارند، در هدایت و اداره امور بهینه و افزایش کارایی و بازده شرکت‌های بیمه نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. بدون

1. John
2. Senbet
3. Dechow
4. Hudaib

در نظر گرفتن ریسک استراتژیک و به کارگیری یک نظام جامع و سازوکارهای نظارت و کنترل ریسک، هیچ برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و استراتژیک در شرکت‌های با موفقیت روبرو نشده و به شکست خواهد انجامید.

در دهه اخیر افزایش علاقه‌مندی به تمرکز بر رویه‌های مدیریت ریسک را می‌توان حاصل سه عامل زیر دانست: اولاً، افزایش علاقه‌مندی به راهبری شرکتی و تمرکز هیئت‌مدیره شرکت‌ها برای شناسایی، ارزیابی، برخورد و پایش ریسک‌ها و همچنین سنجش اثربخشی کنترل‌های مدیریت برای مدیریت ریسک؛ روند جهانی قانون‌گذاری دولت‌ها با استفاده از رویکردهای قانون‌گذاری مبتنی بر ریسک که بر سازوکارهای کنترل داخلی دقیق‌تر تمرکز دارند. نمونه‌ی این شیوه‌ی قانون‌گذاری را می‌توان در تصویب قانون ساربنز آکسلی ۲۰۰۲ ایالات متحده و آیین‌نامه‌ی راهبری شرکتی بریتانیا مشاهده کرد (شورای گزارشگری مالی بریتانیا، ۲۰۱۰). از دیگر نمونه‌های این شیوه‌ی قانون‌گذاری می‌توان به توافق بانکی بازل، چارچوب کنترل داخلی کمیته‌ی سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی، و پذیرش ایزو ۳۱۰۰۰ به‌عنوان استاندارد مدیریت ریسک بین‌المللی اشاره کرد. چارچوب‌های مشابه سایر کشورها نیز به شیوه‌ی مشابه تدوین شده‌اند؛ عامل سوم؛ تقویت افشای رسوایی‌ها در رسانه‌ها است با این وجود برخی از صاحب‌نظران مثل کسپرسون و همکاران (۲۰۰۳) بر این نکته تأکید گذاشته‌اند که این دیدگاه باید با احتیاط به کار گرفته شود.

بسیاری از فعالان حوزه بیمه مقوله ریسک را در ابعادی چون ریسک فیزیکی، ریسک‌های مرتبط با دارایی‌ها و یا نهایتاً ریسک‌های اقتصادی مورد بررسی قرار می‌دهند. در صورتی که وجود سازمان به‌عنوان یک مجموعه متشکل از افراد در چارچوب ساختارهای سازمانی همراه با ابعاد دیگری از ریسک نیز می‌باشد. ارائه دیدگاهی جامع از ریسک، نقش سازمان به‌عنوان محملی برای مواجهه با انواع ریسک‌ها به‌ویژه در سازمان‌های فعال در صنعت بیمه، ضرورت مطالعه ریسک و ترکیب آن با مسائل سازمانی را فزاینده کرده است. در روند جاری ریسک بازار دیگر قدمت، سرمایه، حمایت دولت بدون استقرار ریسک استراتژیک و لحاظ نمودن ابعاد حاکمیت شرکتی و استفاده بهینه از ابزارهای نوین ریسک میسر نخواهد شد. شورای گزارشگری مالی^۱ (FCR) در اواخر سال ۲۰۱۱ با بررسی و اعلام نقش کلیدی هیئت‌مدیره شرکت‌ها به‌عنوان بهترین و اصلی‌ترین بازیگردان در اداره شرکت‌ها در فرآیند مدیریت ریسک این موضوع را به‌عنوان اصلی‌ترین نقش هیئت‌مدیره در ادامه شرکت‌ها مطرح نمود که این موضوع بر همین اساس به‌عنوان رهنمود شبکه حاکمیت شرکتی ریسک^۲ (ICGN) در سطح اداره نظارت بین‌المللی مطرح گردید که فرآیند نظارت بر ریسک در سازمان‌ها با هیئت‌مدیره آغاز می‌شود و او عملاً ناظر پیاده‌سازی مدیریت ریسک استراتژیک می‌باشد و پس از آنها و مدیرعامل و مدیر اجرایی موظف بر اجرایی نمودن آن عملیات می‌باشد.

باتوجه به الزامات و رهنمودهای نهادهای ناظر و حرفه‌ای درخصوص مأموریت هیئت‌مدیره به‌خصوص در شرکت‌های بیمه در ارتباط با ریسک و خطر لازم است که به‌صورت جامع به ریسک نگرینده شود که این کار بسیار نقش سازنده‌ای در شفافیت، توسعه بازار بیمه و کسب بازدهی شرکت‌های بیمه خواهد داشت. وظایف هیئت‌مدیره شرکت‌های بیمه باید به‌صورت جامع و از ابعاد گوناگون تعیین گردد. از جمله این وظایف و کارکردهای هیئت‌مدیره عبارتند از: نگرش رویکرد فرهنگی به موضوع ریسک و خطر در سازمان، شناسایی ریسک؛ نظارت بر حوزه و گستره ریسک خصوصاً ریسک‌های کلیدی؛ نظارت بر فرآیندهای مدیریت و کاهش سطح ریسک با اعمال کنترل؛ حصول اطمینان از اینکه شرکت دارای سیستم‌های مؤثر در مدیریت بحران می‌باشد، نیاز است که در برنامه‌ریزی‌ها و راهبردهای شرکت‌های بیمه لحاظ گردد. مقاله

1. Financial Reporting Council

2. Corporate Governance Risk oversight Guidelines

حاضر در ادامه در چهار بخش: ۱- تعریف ریسک، مدیریت ریسک و مدیریت استراتژیک، ۲- مدیریت ریسک بنگاه و نقش هیئت مدیره شرکت های بیمه در این فرآیند، ۳- ابزارهای مدیریت ریسک استراتژیک و ۴- نتیجه و پیشنهادها ادامه خواهد یافت.

۲. تعریف ریسک، مدیریت ریسک و مدیریت استراتژیک

۲.۱. تعریف ریسک

بحران های مالی جهانی بر ضعف نادیده انگاشتن ریسک عملیاتی یعنی، ریسک های ناشی از اقدامات افراد، سامانه ها و فرآیندها و درک گسترده تر از ریسک های برون سازمانی که سازمان ها با آن مواجه می شوند تأکید دارد. ریسک، خطر صدمه، آسیب و زیان یا سایر پیامدهای نامطلوب است. معمولاً ریسک به صورت خطر تعریف می شود، اما اشتباهات قضای و نگهداری نادرست دفاتر حسابداری نیز می تواند به فرض مواجه ناخواسته با ریسک منجر شود (چورافس، ۲۰۰۸، ص ۵). در ادبیات حسابداری و مالی معمولاً بین ریسک و نااطمینانی تمایز وجود دارد. ریسک به ناآگاهی از رویدادهایی که در آینده رخ خواهد داد اطلاق می شود، با این حال در ریسک توانایی برآورد شانس وجود دارد، اما در نااطمینانی ناآگاهی از شانس است. در ریسک محاسبه پذیر است اما در نااطمینانی این قابلیت وجود ندارد و هرگونه برآورد ذهنی است (کولیر و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۶). در امور مالی، معمولاً، نه همیشه، ریسک را با نوسان در ارزش آتی یک وضعیت در نتیجه تغییر در ارزش اعتبار، رفتار بازار یا به صورت کلی تر رویدادهای نامطمئن، اتفاقات و سایر موارد غیرمنتظره ارتباط می دهند. در بانکداری و حسابداری، ریسک به صورت کمی به عنوان احتمال یا درجه ی زیان تعریف شده است. از دیدگاه ریاضی، احتمال یک سنجش کمی است. با این وجود ریسک فقط یک محاسبه ی ریاضی نیست بلکه تابعی از عوامل کمی همچون ماهیت عوامل مؤثر و ویژگی های تراکشن های انجام شده است. عبارت کمی ریسک معمولاً به صورت واریانس مرتبط با ارزش مورد انتظار بیان می شود که اغلب متوسط توزیع است. از آنجایی که هر ریسکی به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قضاوت قرار می گیرد اندازه گیری، پایش و کنترل ریسک از موضوعات کلیدی ریسک محسوب می شوند (چورافس، ۲۰۰۸، ص ۵).

استاندارد مدیریت ریسک بین المللی ایزو ۳۱۰۰۰ (ایزو، ۲۰۰۹) ریسک را به صورت اثر نااطمینانی در دست یابی به اهداف تعریف می کند؛ با این تعریف مدیریت ریسک مجموعه ای از اصول، چارچوب ها و فرآیندهایی است که برای مدیریت ریسک به کار گرفته می شوند. در حرکت به سمت مدیریت ریسک بنگاه (کوزو، ۲۰۰۴) بر درک جامع تر از ریسک تمرکز شده است. مدیریت ریسک بنگاه بر این موضوع تأکید می گذارد که کنترل های مبتنی بر ریسک مناسب (کوزو، ۲۰۰۷) باید برای حصول اطمینان، در حد امکان بر دست یابی به اهداف سازمانی استقرار یابند. این مفهوم برای پژوهشگران و فعالان حوزه ی حسابداری مدیریت به ویژه برای آن دسته که بر کنترل مدیریت تمرکز دارند، حائز اهمیت است (تحقیقات حسابداری مدیریت، ۲۰۱۳).

۲.۲. مدیریت ریسک

انجمن حسابداران مدیریت مجاز نیز در اصلاح شناسی رسمی خود مدیریت ریسک را این گونه تعریف می کند: مدیریت ریسک به صورت فرآیند شناسایی و اداره ی ریسک ها در سازمانی که به شکل گریز ناپذیری در تلاش برای دست یابی به اهداف شرکتی می باشد، تعریف شده است.

انجمن مدیریت ریسک نیز تعریف جامع تری از مدیریت ریسک را به شکل زیر ارائه کرده است:

مدیریت ریسک فرآیندی است که سازمان‌ها به شکل قاعده‌مندی به ریسک‌ها همراه فعالیت‌های‌شان به منظور دست‌یابی به اهداف سازمانی و در میان سبدهی متنوع از میان تمام فعالیت‌های‌شان می‌پردازند. مدیریت ریسک اثربخش با ارزیابی ریسک، سنجش ریسک، برخورد ریسک و گزارشگری ریسک در ارتباط است.

کانون تمرکز مدیریت ریسک خوب بر شناسایی و برخورد با این ریسک‌ها استوار گشته است. هدف از مدیریت ریسک افزودن بیشینه‌ی ارزش پایدار به تمام فعالیت‌های سازمان است. مدیریت ریسک اطلاعاتی از شناخت تمام عوامل مطلوب و نامطلوبی، که می‌تواند بر سازمان اثرگذار باشد، گردآوری می‌کند. مدیریت ریسک احتمال موفقیت سازمان را افزایش می‌دهد و احتمال شکست و ناطمینانی در دست‌یابی به اهداف کلی سازمان را کاهش می‌دهد.

انجمن مدیریت ریسک (۲۰۰۲) استاندارد مدیریت ریسک را تدوین کرده است که دربرگیرنده عناصر زیر است:

- ارزیابی ریسک
- سنجش ریسک
- برخورد ریسک
- گزارشگری ریسک

ارزیابی ریسک شامل تحلیل و سنجش ریسک از طریق فرآیندهای شناسایی، توصیف و برآورد است. هدف از ارزیابی ریسک تعهد به سنجش ریسک است. سنجش ریسک برای تصمیم‌گیری در ارتباط با ریسک‌های با اهمیت سازمان و این که ریسک پذیرفته شود یا با آن برخورد شود به‌کارگرفته می‌شود. سنجش ریسک بر تصمیم‌گیری‌ها درباره‌ی اهمیت ریسک‌هایی که سازمان با آن روبه‌رو است تمرکز دارد. ریسک‌پذیری میزان ریسکی است که یک سازمان مایل به پذیرش آن برای پیگیری است و ممکن است به‌صورت توازن پذیرفتنی بین رشد، ریسک و بازده بیان شود. برخورد ریسک (یا واکنش به ریسک) فرآیند انتخاب و اجرای اقدامات برای تعدیل ریسک است. واکنش به ریسک ممکن است در برگزیده‌ی کنترل/ کاهش ریسک، اجتناب از ریسک، انتقال ریسک، یا تأمین مالی ریسک (مثل بیمه) و غیره باشد. به هنگام ایجاد سبدهی متنوعی از واکنش‌ها به ریسک، مدیریت واکنش‌های متنوع و تأثیر آن بر تحمل ریسک توسط سازمان را شناسایی خواهد کرد. اصل کلیدی نظریه‌ی سبدهی سرمایه‌گذاری این است که با داشتن منابع درآمدی متنوع از طریق سبدهی از دارایی‌ها یا سرمایه‌گذاری‌ها ریسک کمتری وجود خواهد داشت. بسط سرمایه‌گذاری‌ها می‌تواند ریسک را کاهش دهد، اما درعین حال می‌تواند احتمال عایدات بیشتر را هم کاهش دهد.

گزارشگری ریسک بر ارائه‌ی گزارش‌های منظم به هیئت‌مدیره و ذی‌نفعان در ارتباط با سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان در حوزه‌ی ریسک و فراهم نمودن امکان پایش سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها تمرکز دارد (کولیر و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۱۰-۱۲).

۲.۳. مدیریت ریسک استراتژیک

مدیریت استراتژیک شامل فرآیند تعیین اهداف سازمانی، ایجاد سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و تخصیص منابع لازم جهت اجرای برنامه‌ها می‌باشد. برای کسب موفقیت در این زمینه هماهنگی بین واحدهای مختلف ضروری است. مدیریت ریسک استراتژیک وسیله‌ای برای طراحی و کاربرد یک رویکرد نظامند جهت اداره نمودن ریسک استراتژیک اطلاق می‌شود و بصورت زیر طبقه‌بندی می‌گردد (اسلیوتکی و درزیک): ۱. صنعت: تمرکز سرمایه، پذیرش بیش از ظرفیت، مقرون به صرفه‌سازی، مقررات‌زدایی و تغییر در چرخه؛ ۲. فناوری: تغییر، حق ثبت، منسوخ‌شدگی؛ ۳. نشان تجاری: منسوخ‌شدگی یا ازبین‌رفتن؛ ۴. رقیب: رقابت جهانی، منفعت بران و رقبای منحصر به فرد؛ ۵. مشتری:

تغییر اولویت‌ها، قدرت و تمرکز؛ ۶. پروژه: نقص در طرح و توسعه، فناوری اطلاعات و توسعه تجاری؛ ۷. رکود: حجم ثابت یا کاهش یابنده، افت قیمت و شبکه ضعیف.

هرتز و توماس مفهوم مدیریت ریسک استراتژیک را بیشتر به تحلیل ریسک استراتژیک بسط دادند که در آن تحلیل ریسک عبارتست از: "دروندادی برای فرآیند توسعه استراتژی است که فرمول‌بندی، ارزیابی، انتخاب و اجرای استراتژی مساعدت می‌نماید. هیچ تمایزی میان تحلیل ریسک استراتژی ایجاد نشده است. در عوض هر دوی آنها به‌عنوان بخشی از یک فرآیند گفتگوی سیاسی تکراری، اقتباسی و منعطف در نظر گرفته شده است.

۳. مدیریت ریسک بنگاه و نقش هیئت‌مدیره شرکت‌های بیمه در این فرآیند

تغییرات پویایی که امروزه سازمان‌ها را در درون و بیرون تحت تأثیر قرار می‌دهند، تهدیدها و فرصت‌هایی را برای سازمان خلق می‌کنند و منجر به تغییر شکل و شیوه کسب‌وکار می‌شوند. بنابراین حیات و سودآوری سازمان‌ها در شرایط پرتلاطم امروزی به توانمندی آنها در رویارویی با تغییرات سریع محیط و بهره‌برداری از فرصت‌های خلق شده دارد، تحقق این مهم جز در سایه به‌کارگیری فنون مدیریت ریسک بنگاه که یک نگاه کل‌نگر به مدیریت تهدیدها و فرصت‌ها در عرصه سازمان دارد ممکن نخواهد بود.

در حال حاضر شرکت‌ها و کسب‌وکارهای ایرانی در شرایط خاص از نظر اقتصادی و اجتماعی قرار گرفته‌اند. پیچیده شدن محیط فعالیت این شرکت‌ها موجب می‌شود که کسب‌وکارها در معرض ریسک‌های گوناگونی قرار گیرد که قبلاً کمتر با آنها مواجه بوده‌اند مفهوم مدیریت ریسک بنگاه به‌طور مناسب در سازمان‌های ایرانی جانپافته است و کمتر سازمانی را می‌توان یافت که از این روش و شاید تحت این عنوان به اسم یک استراتژی واحد برای مدیریت ریسک‌هایش استفاده کند. در سال‌های اخیر تغییر پارادایمی در شیوه نگرش به مدیریت ریسک به‌وجود آمده است به‌طوری‌که به‌جای بررسی مدیریت ریسک از یک دیدگاه جزیره‌ای، نگرشی کل‌گرا به مدیریت ریسک اتخاذ می‌شود. سازمان به هدف افزایش ارزش سازمان برای ذی‌نفعان در کوتاه‌مدت و بلندمدت، ریسک‌های خود را از هر منبعی که باشد به‌وسیله مدیریت ریسک بنگاه ارزیابی، کنترل، بهره‌برداری، تأمین مالی و نظارت می‌کند (Lawrence A. Gordon, 2009). رشته مدیریت ریسک بنگاه بعضی مواقع به‌عنوان مدیریت ریسک‌های استراتژیک تجاری و روشی قوی برای مدیریت تهدیدها و فرصت‌ها و برای پاسخ‌گویی به فشارهای تجاری به حساب می‌آید. مدیریت ریسک بنگاه برای بهبود عملکرد سازمان طراحی شده است (Chapman, 2006). این رویکرد کلی‌نگر در جهت مدیریت ریسک‌های سازمان، عموماً به‌عنوان مدیریت ریسک بنگاه شناخته شده است. پژوهش‌های به‌عمل آمده نشان می‌دهند و نیز مدعی هستند که اجرای سیستم مدیریت ریسک بنگاه عملکرد سازمان را بهبود خواهد بخشید. (Nocco, 2006)

باتوجه به رشد رقابت میان سازمان‌های امروزی و تهدیدها و فرصت‌هایی که امروزه همه سازمان‌ها را تهدید می‌کند و این تهدیدات ممکن است به شکست سازمان بی‌انجامد. عوامل این شکست‌ها مهمترین ریسک‌هایی هستند که سازمان‌ها را تهدید می‌کنند و مدیران باید به فکر راه‌هایی برای کاهش این ریسک‌ها باشند. سازمان‌های تجاری در صنایع مختلف، مدیریت ریسک جامع بنگاه را به‌عنوان پارادایمی برای کاهش هدررفتن درآمدها و حفظ مزیت‌های رقابتی مورد بررسی قرار داده‌اند. (Walker P, 2006) برای مدیریت ریسک در یک سطح گسترده، سازمان باید تمرکز را به آن سوی مفاهیم سنتی ریسک گسترش دهد و عوامل مانند عوامل اقتصادی و سیاسی و حتی آن سوتر ریسک‌های مربوط به اخلاقیات، شهرت سازمان و حتی داده‌ها را نیز در نظر گیرد. (Cooper, 2002) مدیریت ریسک جامع بنگاه شامل پیش‌بینی و مدیریت

ریسک‌های تجاری قبل از رخ دادن مسأله و پاسخ‌گویی به آن واکنش به تهدیدات بعد از زمانی است که خسارت قبلاً رخ داده است (Barton T, 2002).

همان‌گونه که از مدل تعالی و سرآمدی سازمانی¹ (EFQM) مطرح شده است شرکت به منظور سرآمدی مستمر می‌بایست دارای سطح بالایی از آموزش مدیریت ریسک در بخش عمومی در عرصه سازمان باشد. در شرکت‌های بیمه با توجه به درهم تنیده شدن ریسک‌های بنگاه جهت ارزیابی و کنترل و انتقال این ریسک‌ها از جمله ریسک‌های مالی، ریسک صدور، ریسک تورم، ریسک رقبا، ریسک محیطی، ریسک‌های طبیعی و ریسک‌های تازه و نوظهور و سایر ریسک‌ها نیازمند هیئت‌مدیره‌ای با حضور افرادی خاص با ویژگی‌ها، توانایی و قابلیت‌های خاصی می‌باشد. این افراد باید در راهبرد و اداره امور سازمان و در شناسایی و ارزیابی و کنترل و مواجهه با ریسک و خطر باید تخصص و تجربه کافی داشته باشند. بدون وجود ابزارهای نوین و سازوکارها و ساختار مدیریت ریسک و بدون تدوین راهبردهای اساسی سازمان در برخورد و مواجهه با ریسک توسط راهبران شرکت هیچ‌گونه موفقیتی حاصل نخواهد شد.

لذا برای انجام یک فعل ساده که این مدل تعریف می‌نماید، می‌بایست به دنبال یک راهکار و سطح انعطاف‌پذیری در فرآیندهای اجرایی سازمان باشیم تا در نتیجه شرکت قادر باشد فرآیندهای نظارت و ارزیابی عملکرد را براساس یک روش نظام‌مند و ساختارمند انجام دهد. بر همین اساس با توجه به سودمندی این مدل در عمل به سازمان اجازه می‌دهد که در بررسی نتایج و فرآیند ارزیابی براساس مدل را در² (RADAR) نقاط مختلف سازمان را که دارای عملکرد خوب یا بد می‌باشند را شناسایی نماید. پس از شناسایی و با دسته‌بندی و اولویت‌بندی نقاط قابل بهبود جهت استقرار وضعیت بهینه در سطح سازمان پروژه‌های بهبود را می‌توان شناسایی و جهت بررسی و اجراء اعلام نمود. همان‌گونه که کالدول در خصوص تدوین چارچوبی برای نظارت هیئت ریسک سرمایه‌گذاری کانادا به‌عنوان انجمن حسابداران خبره کانادا در سال ۲۰۱۲ اشاره نمود هیئت‌مدیره‌ها برای انجام فرآیند نظارت موفق ریسک‌ها نیازمند دارا بودن ۳ بخش متمایز در سطح سازمان می‌باشد: الف) وجود اعتماد به نقش هیئت‌مدیره در مدیریت سازمان؛ ب) دسترسی به اطلاعات مربوط و قابل اعتماد مانند چارچوب اشاره شده در مباحث قبلی؛ ج) توجه به عملکرد مؤثر هیئت‌مدیره به صورت کلی.

اساساً این موضوع به‌عنوان یک عامل اساسی که متأثر از سایر توابع دیگر است مطرح می‌باشد به‌طوری‌که نقش هیئت‌مدیره در ارتباط با مدیریت ریسک می‌بایست به صورت راهبردی مورد توجه و تمرکز ویژه‌ای قرار گیرد. همان‌گونه که در بخش بالا مطرح گردید مطابق با مجموعه منتشره دفتر حسابرسی ایرلند شمالی (NIAO) نقش و مسئولیت هیئت‌مدیره در ارزیابی مدیریت ریسک عبارتست از:

- ایجاد و نظارت بر روش‌های مدیریت ریسک؛ - تأیید استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریت ریسک؛ - اطمینان‌بخشی از طریق نظارت و مدیریت مناسب نسبت به خطرات قابل توجه پیش‌رو توسط مدیریت؛ - بررسی و رفع چالش‌های مدیریت ریسک به‌طوری‌که تا اطمینان حاصل شود که تمام خطرات و ریسک‌های کلیدی شناسایی شده‌اند و از هر موضوعی که در آن ریسک و خطر وجود دارد، او آگاه است.

بدون شک راه‌های متعددی در مسیر رساندن هیئت‌مدیره به اهداف مدنظر با توجه به نقش و مسئولیت آنها در رابطه با مدیریت ریسک وجود دارد. از طرفی دیگر وجود ریسک و خطر در فرآیندهای اجرایی مدیریت یک سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین برای گریز و رفع مشکلات ناشی از ریسک‌های موجود این فرآیند نه تنها به‌عنوان یک موضوع بلکه به‌عنوان یک

1. Corporate Governance Risk Oversight Guidelines

2. Result, Approach, Deployment, Assessment, Refinement

فرآیند اجرایی همواره در دستور کار هیئت مدیره می باشد. با این حال مدیریت ریسک با هدف اطمینان بخشی برای آحاد مردم صورت می پذیرد به طوری که همه عناصر و اجزای سازمان در مسیر حرکت در به حداقل رساندن ریسک و مواردی که سازمان را دچار خطر نماید قرار دارند و بالتبع براساس آن سازمان مورد اعتماد عمومی از طرف جامعه و کلیه ذینفعان قرار خواهد گرفت و شاید این به عنوان بخشی از حوزه مسئولیت اجتماعی سازمانها مطرح باشد.

۴. ابزارهای مدیریت ریسک استراتژیک در شرکت های بیمه

۴.۱. چارچوب های تضمین بخشی

شرکت های بیمه باحجم انبوهی از ریسک های نوظهور، ریسک های نانو و ریسک های منتقل شده در ازای دریافت حق بیمه روبرو هستند که این شرکت ها را در رأس شرکت های در معرض ریسک و خطر قرار داده است. هیئت مدیره شرکت های بیمه در راستای وظیفه راهبری با نگرش جامع به ریسک و شناسایی و ارزیابی سطح نگهداری را مشخص و در خصوص واگذاری ریسک به خارج از شرکت تصمیم گیری نموده و یک اطمینان خاطر به سرمایه گذاران، سهام داران و مدیران ریسک می دهند که ریسک ها تحت کنترل و نظارت بوده و در خصوص کسب بازدهی با لحاظ نمودن ریسک برنامه ریزی استراتژیک به عمل آمده است.

هنگامی که سازمان در قبال خطرات احتمالی در وضعیتی اجتناب ناپذیر قرار دارد این مسئله بسیار مهمی است که اقدامات ویژه ای را در به حداقل رساندن امکان تحقق ریسک به عمل آورد. در غالب موارد این فرض وجود دارد که کنترل در سطح سازمان وجود دارد و این کنترل ها عملیاتی می باشند. این در حالی است که این فرض بدون توجه به میزان اثربخشی و بدون توجه به اعتبار کنترل ها صورت پذیرفته است. بنابراین چارچوب تضمین بخشی به عنوان یک مکانیزم برای تأمین آسایش و افزایش سطح اطمینان بخشی به اعضای هیئت مدیره و مدیریت ارشد و به عنوان ابزار قدرت کنترل سازمان و به عنوان موضوعی جدید در مدیریت ریسک در عرصه شرکت های بیمه تحت عنوان موضوعی تحول برانگیز در این فرآیند مطرح می باشد.

بنابراین به منظور ایجاد یک چارچوب تضمین و تبیین روند اجرایی آن در سطح شرکت های بیمه در مرحله اول نیاز به بررسی کلیه ریسک های شناسایی شده و مجموعه کنترل های به کار گرفته شده و مدنظر قرار داده شده جهت کاهش احتمال ایجاد و یا بروز خطر است که اجرای این فرآیند به عنوان تبیین ابزار کلیدی در سطح شرکت بیمه مطرح می باشد. در ساده ترین شکل این موضوع می بایست چارچوب های تضمین بخشی را برای هر ریسک شناسایی و برای هر کنترل اعمال کلیدی تحت عنوان کلید اثبات مستند بودن کنترل کامل و اثربخش بودن کنترل را تعریف نمود. این فرآیند مستندسازی در اثبات موضوع ممکن است از طریق گزارش ارائه شده از طرف یک مدیر ارشد سازمان، اظهار نظر مثبت اخیر حسابرسی داخلی و یا مجوز رسمی اخذ شده از یک واحد نظارتی و یا قانونی باشد. همچنین توجه به روند اجرای این چنین روشی در شناسایی عناصر کنترلی وجود شکاف در فرآیندهای کنترل و مسیر تقویت آن را تضمین می نماید و یا اینکه این موضوع برای برنامه ریزی کار یا حسابرسی داخلی و سایر اقدامات دیگر از اطمینان بخشی مورد نیاز باشد.

چارچوب تضمین:

به کارگیری چارچوب تضمین موضوعی بسیار با ارزش برای هیئت مدیره شرکت های بیمه تلقی می گردد به طوری که این فرآیند نتایج اختصاصی و ویژه ای را در پایان هر جلسه برای هیئت مدیره به همراه خواهد داشت. اما توجه به این نکته ضرورت دارد که این چارچوب می باید همواره بروز نگه داشته شود و بصورت مستمر مورد پایش قرار گیرد. از طرفی دیگر

در صورت بروز یک خطر جدید برای هیئت‌مدیره با اعلام آن اقدام به بررسی چارچوب تضمین برای خطر جدید خواهد نمود تا بر این اساس تضمین بروز بودن چارچوب‌های تضمین سطح اطمینان‌بخشی و دانش سازمان بیشتر گردد.

سازمان‌های فعال در بخش دولتی به محیط پیچیده نیاز ندارند با این حال در نتیجه ارزیابی و کالیبراسیون‌های پیچیده این بخش در حوزه مدیریت ریسک که در مقاله اخیر بانک مرکزی انگلستان (اواخر سال ۲۰۱۲ و اوایل ۲۰۱۳) تحت عنوان "پیچیدگی‌های مالی" در فعالیت‌های مدرن امروزی نحوه پاسخ به این موضوع و فرآیند نظارت بر آن به چاپ رسیده است بیان می‌دارد که "امور مالی مدرن و پیچیده شاید امروزه بیش از هر زمان دیگر و هر موضوعی دارای پیچیدگی شده است، بر همین اساس مقررات مالی مدرن نیز پیچیده‌تر شده‌اند و تقریباً و به‌طور قطع بیش از حد پیچیده شده‌اند. همان‌طور که مبارزه آتش با آتش امکان‌پذیر نیست، عملاً پیچیدگی نیز قادر به مبارزه با پیچیدگی نیست و از آنجایی که پیچیدگی، عدم قطعیت به‌شمار می‌رود نه ایجاد خطر، لذا پاسخ نظارتی به این موضوع توجه به ساده‌سازی امور پیچیده است. به‌طوری‌که با توجه به مراتب فوق در سطح شرکت در پاسخ به این پرسش که ما چگونه می‌توانیم مدیریت ریسک را اداره و کنترل کنیم؟ عملاً پاسخ قابل ارائه به این موضوع را می‌توان در ساده‌سازی موضوعات به‌عنوان روش مشابه‌عنوان نمود و این موضوع صرف نظر از پیچیدگی‌ها آشکار می‌باشد.

۴,۲. کارت ارزیابی راهبردی انجمن حسابداران مدیریت مجاز

کارت ارزیابی راهبردی انجمن حسابداران مدیریت مجاز در ۲۰۰۴ تدوین شد. این ابزار حاصل پژوهش انجمن حسابداران مدیریت مجاز، با همکاری کمیته‌ی حسابداران حرفه‌ای شاغل در کسب‌وکار فدراسیون بین‌المللی حسابداران، در ارتباط با شکست‌های شرکتی بزرگ آن زمان از جمله انرون و ورد کام بود. یافته‌ی مهم این تحقیقات این بود که هیئت‌مدیره‌ی این شرکت‌ها در نظارت اثربخش بر راهبرد و ریسک ناتوان بوده است. بحران مالی جهانی ۲۰۰۸-۲۰۰۹ نیز نتایج را تقویت کرد (حسابدار مدیریت جهانی مجاز، ۲۰۱۳، ص ۸). بنابراین، اهداف این ابزار را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

- کمک به هیئت‌مدیره، به‌ویژه مدیران غیر اجرایی، در نظارت بر فرآیند راهبردی سازمان. در واقع، این ابزار تصویر بزرگی را در اختیار هیئت‌مدیره قرار می‌دهد.
 - ارائه‌ی چارچوب یکپارچه و پویا برای برخورد با راهبرد در سطح هیئت‌مدیره که بر موضوعات راهبردی اصلی که سازمان با آن روبه‌رو است تمرکز دارد و این اطمینان را ایجاد می‌کند که راهبرد سازمان به‌طور منظم در هیئت‌مدیره مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرد.
 - ارائه‌ی اطلاعات راهبردی به شکل سازگار و خلاصه برای کمک به مدیران در کسب درک کافی از مواد به‌گونه‌ای آنها بتوانند درون‌دادهای سازنده و آگاهی دهنده‌ای ارائه کنند.
 - کمک به هیئت‌مدیره برای در برخورد با انتخاب‌های راهبردی و تغییرات تحولی و ریسک‌های مرتبط با آنها.
 - اطمینان‌بخشی به هیئت‌مدیره در ارتباط با پیشرفت و موقعیت راهبردی سازمان.
 - کمک به هیئت‌مدیره در شناسایی نقاط کلیدی که نیاز به تصمیم‌گیری دارد.
- با وجود آنکه هدف اولیه‌ی ارزیابی متوازن کمک به هیئت‌مدیره برای تنظیم دستور جلسات هیئت‌مدیره است، اما استفاده از این ابزار مزایایی را به شرح ذیل برای مدیریت به همراه دارد:
- نظم و انضباط در الزام به تهیه و به‌هنگام‌سازی کارت ارزیابی به مدیریت برای تمرکز بر موضوعات راهبردی اصلی کمک می‌کند.

- بحث و تبادل نظر در تیم مدیریتی را تسهیل می‌کند و به تیم برای بهبود طرح پیشنهادی پیش از ارائه به هیئت‌مدیره کمک می‌کند.
 - می‌تواند به شناسایی شکاف‌ها بین دانش و تجزیه و تحلیل کمک کند و می‌تواند کیفیت اطلاعات ارائه شده به هیئت‌مدیره را بهبود بخشد.
 - از آنجایی که کارت ارزیابی کیفیت مشارکت هیئت‌مدیره را بهبود می‌بخشد، این امر به برخورد سازنده‌تر با مدیریت منجر خواهد شد. بنابراین فرآیند و محتوای راهبردی غنی می‌شود. این موضوع راهبری و عملکرد بهتر را به دنبال خواهد داشت (انجمن حسابداران مدیریت مجاز، ۲۰۰۷).
- بنابراین کارت ارزیابی با قصد کمک به هیئت‌مدیره‌ی سازمان‌ها برای برعهده گرفتن فرآیند راهبردی اثربخش را دارد. این ابزار چالش هیئت‌مدیره‌ها برای اجرای راهبرد را با توجه به نبود زمان کافی و تراکم برنامه‌های کاری؛ وجود حجم انبوهی از اطلاعات؛ نبود سازوکارهای قوی در سطح هیئت‌مدیره برای اجرای راهبرد؛ و پیچیدگی بیشتر کسب و کار را به رسمیت می‌شناسد (حسابدار مدیریت جهانی مجاز، ۲۰۱۳، ص ۸).

عناصر و اجزای تشکیل دهنده‌ی کارت ارزیابی راهبردی

کارت ارزیابی راهبردی انجمن حسابداران مدیریت مجاز فرآیند اثربخش ساده‌ای ارائه می‌کند که به هیئت‌مدیره در تمرکز بر موضوعات راهبردی و مطرح کردن پرسش‌های درست کمک می‌کند. همان‌گونه که پیکره‌ی ۳ نشان می‌دهد، این ابزار پیرامون چهار بعد اصلی راهبرد سازماندهی شده است:

الف - موقعیت راهبردی، ب - فرصت‌ها و ریسک‌های راهبردی، ج - گزینه‌های راهبردی و د - اجرای راهبردی.

الف - موقعیت راهبردی:

این بعد بر اطلاعاتی تمرکز دارد که برای ارزیابی موقعیت جاری و موقعیت آتی احتمالی سازمان الزامی است. همان‌گونه که پیکره‌ی (۱) نشان می‌دهد، این بعد بر اطلاعات بیرونی سازمان مثل تحولات اقتصادی و بازار، سهم بازار و همچنین موضوعات درونی مثل ظرفیت‌ها و منابع تمرکز دارد. اهداف این بعد از کارت متوازن عبارت‌اند از:

- اطمینان حاصل شود که هیئت‌مدیره و مدیریت درک مشترکی از واقعیت مرتبط با موقعیت راهبردی را به اشتراک گذاشته‌اند.
 - این اطمینان برای هیئت‌مدیره ایجاد شود که مدیریت موقعیت راهبردی خود را به شکل مناسبی بازبینی می‌کند. به ویژه، هیئت‌مدیره می‌خواهد بداند که تیم مدیریت به اطلاعات درست در زمان مناسب توجه دارد.
 - خلاصه‌ای از تحلیل انجام شده را به هیئت‌مدیره ارائه کند به گونه‌ای که هیئت‌مدیره بتواند آن را بررسی کند مفاهیم و چالش‌های آن را به شیوه‌ای مناسب به بحث و تبادل نظر بگذارد. سپس این موضوع به مدیریت برای بهبود تفکر خود در ارتباط با موقعیت راهبردی کمک خواهد کرد.
- در این بعد حوزه‌های زیر باید مورد توجه قرار گیرند:

- ✓ محیط کلان - عوامل سیاسی، فرهنگی اجتماعی، زیست محیطی، اقتصادی، فناوری و حقوقی
- ✓ محیط خرد - عوامل خاص صنعت و صنایع وابسته شامل رقابت، مشتریان، عرضه‌کنندگان، و موانع ورود.
- ✓ تهدیدها و فرصت‌ها حاصل از تغییرات قابل توجه و ناگهانی

✓ موقعیت داخلی جاری در ارائه خدمات (قیمت/ کیفیت)، سهم بازار، تمایزها، ظرفیت‌های اصلی، نقاط قوت و ضعف، منابع و قابلیت‌ها، فرهنگ.

✓ عوامل ذی‌نفعان

✓ سرعت و مسیر تغییرات و مفاهیم مرتبط با آنها.

برای توجه به عوامل فوق شرکت‌ها از ابزارها و روش‌های مختلف و متنوعی استفاده می‌کنند که برخی از آنها عبارت‌اند از:

- تحلیل محیطی: این بخش به بازبینی جنبه‌های جاری و آتی محیط عملیاتی بر پایه‌ی موضوعات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست محیطی، اخلاقی و حقوقی می‌پردازد. این تحلیل نیز برای توجه به اثر رقابت جاری و آتی و توسعه‌های بین‌المللی، مثل ظهور هند و چین به‌عنوان بازیگران اقتصادی عمده اهمیت دارد.

- برنامه‌ریزی سناریو: در این مرحله از طریق تدوین دستاوردهای احتمالی منسجم از عوامل اثرگذار محیطی اصلی چارچوبی ایجاد می‌شود. با توجه به درجه‌ی بالای نااطمینانی مرتبط با پیش‌بینی‌های آتی اجتناب از ساختن سناریوهای بسیار پیچیده مهم است. کارکرد اصلی این ابزار کمک به پیش‌بینی‌های آتی نیست، اما ابزار مفیدی را برای بحث و تفکر راهبردی تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند.

- تحلیل نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها: با استفاده از این ابزار محیط درونی و بیرونی سازمان با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آن تحلیل می‌شود. مهمترین دشواری این تحلیل را می‌توان دشواری تشخیص این موضوع دانست که آیا یک موضوع خاص واقعا نقطه قوت است یا ضعف. اما، آنچه یک واقعاً مهم است شناسایی عوامل راهبردی درونی و بیرونی و شناخت مفاهیم ضمنی آنها به جای نگرانی بیش از حد برای طبقه‌بندی عوامل متفاوت است.

- قابلیت راهبردی: این ابزار با عوامل زیر در ارتباط است:

✓ ارزش مشتری

✓ عوامل اصلی موفقیت - سازمان باید برای دستیابی به موفقیت چه اقداماتی انجام دهد؟

✓ آیا سازمان ظرفیت‌ها و منابع لازم برای موفقیت در بازار خاص را دارد؟

ب- فرصت‌ها و ریسک‌های راهبردی:

این بعد با تمرکز خاص بر ریسک‌های راهبردی اصلی که بیشترین تهدید را در دستیابی به راهبرد سازمانی و همچنین موضوعات هم‌چون ریسک‌پذیری سازمان دارند زیربنای سایر ابعاد قرار می‌گیرد. ارزش ویژه‌ی کارت ارزیابی اتکا بر شیوه‌ای است که تمام اطلاعات راهبردی سطح بالا را به شیوه‌ای خلاصه، اما به شکل منسجم برای استفاده‌ی هیئت‌مدیره در چارچوبی مستحکم جمع‌آوری می‌کند. این بعد با بنیاد قوی از اطلاعات مدیریت کیفیت بالا پشتیبانی می‌شود که هیئت‌مدیره می‌تواند در صورت احساس ضرورت به بررسی عمیق موضوعی خاص به آن دسترسی داشته باشد.

مزیت اصلی کارت ارزیابی ارائه تصویری بزرگ به هیئت‌مدیره است. کارت ارزیابی رویکردی بسیار انعطاف‌پذیر برای سازمان‌هایی است که می‌توانند از تکنیک و ابزار راهبردی برای مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی تفصیلی برای هر بعد استفاده کنند.

در این بعد نیز از چارچوب‌های مدیریت ریسک برای شناسایی، ارزیابی، سنجش، پذیرش، برخورد و گزارشگری ریسک‌ها و فرصت‌ها استفاده می‌شود. با توجه به توضیحات ارائه شده و معرفی برخی از چارچوب‌های متداول در بخش‌های قبل، در این قسمت به منظور پرهیز از اطاله‌ی کلام از ارائه‌ی توضیحات بیشتر خودداری می‌شود.

ج- گزینه‌های راهبردی:

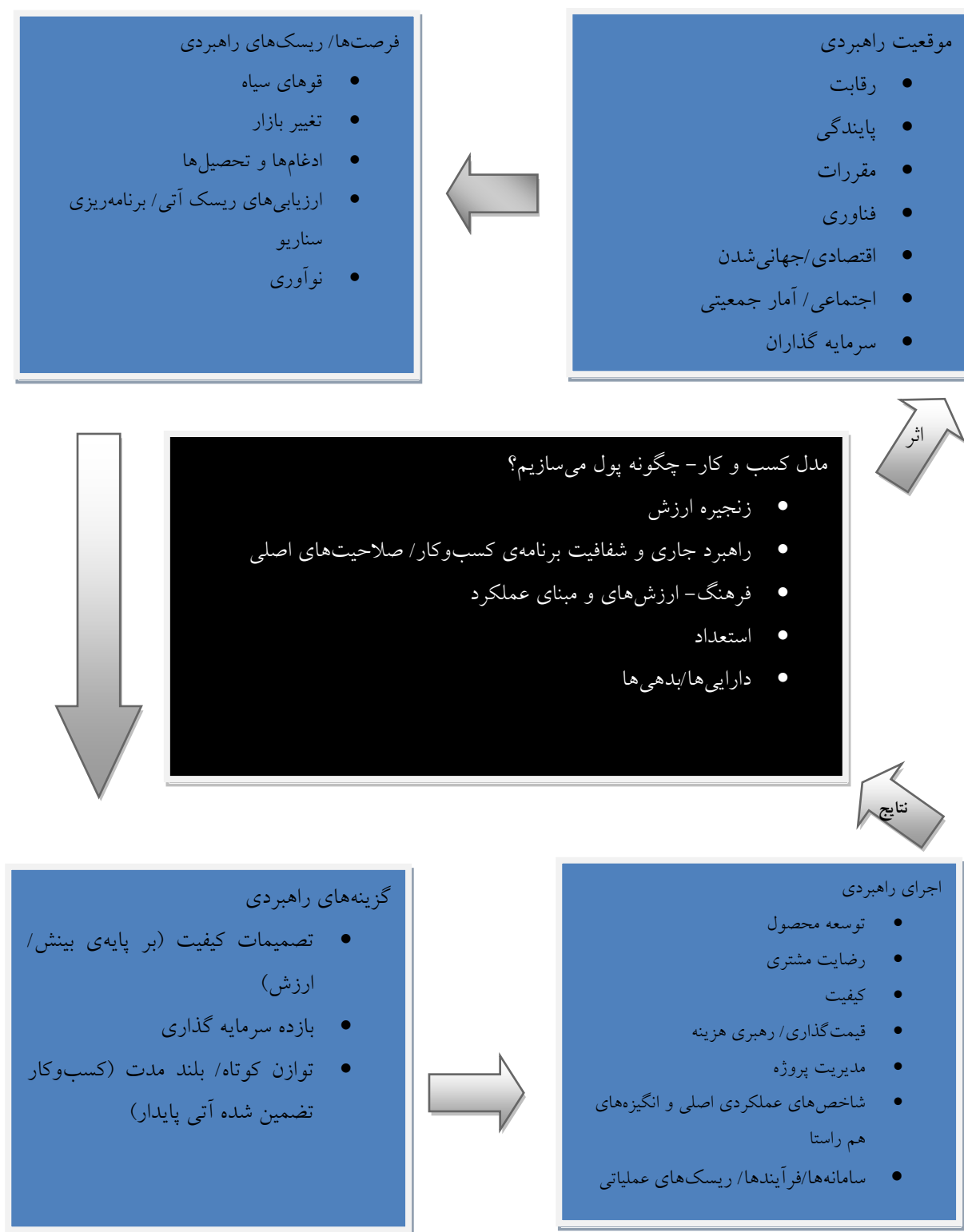
پس از تنظیم چشم‌انداز با استفاده از اطلاعات و زمینه‌های مهم و اثرگذار، محور تمرکز کارت ارزیابی به سمت تصمیم‌گیری منتقل می‌شود. گزینه‌های راهبردی می‌تواند به صورت گزینه‌هایی تعریف شود که بیشترین پتانسیل را برای ایجاد یا از بین بردن ارزش ذی‌نفعان دارند.

هدف از این بخش اطمینان بخشی به هیئت‌مدیره مبنی بر اینکه مدیریت پیوسته طیف گسترده‌ای از گزینه‌های راهبردی در دسترس سازمان را شناسایی، تدوین و تحلیل کرده است. به علاوه، خلاصه‌ای از گزینه‌ها به هیئت‌مدیره ارائه می‌شود تا هیئت‌مدیره بتواند به بحث سازنده در ارتباط با این گزینه‌ها بپردازد و تصمیم بگیرد که کدام یک از این گزینه‌ها باید برای استقرار در برنامه‌ی رسمی کسب و کار توسعه‌ی بیشتری یابند. در هر صورت گزینه‌های راهبردی ارائه شده به هیئت‌مدیره نباید بیش از چهار یا پنج گزینه باشد. اول گام در این بخش ایجاد گزینه‌ها است. برای ایجاد گزینه‌های راهبردی معمولاً از ابزارهای مختلفی از جمله رویکرد ماتریس استفاده می‌شود. پس از ایجاد گزینه‌ها باید بررسی امکان سنجی گزینه‌ها با توجه به منابع و ظرفیت‌های موجود انجام شود. پس ایجاد و امکان‌سنجی گزینه‌ها، در گام سوم باید گزینه‌ها تحلیل شوند. برای تحلیل گزینه‌ها از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها شبکه‌ی گزینه‌ی راهبردی است. با استفاده از این ابزار به گزینه‌های مختلف بر اساس معیارهای زیر نمره داده می‌شود: جذابیت راهبردی؛ جذابیت مالی؛ دشواری اجرا؛ نااطمینانی و ریسک؛ قابلیت پذیرش برای ذی‌نفعان.

امتیاز هر یک از معیارهای فوق از صفر تا سه خواهد بود. از سایر ابزارها و تکنیک‌های تحلیلی نیز می‌توان برای ارزیابی امتیاز استفاده کرد. مثلاً، از روش ارزیابی سرمایه‌گذاری می‌توان برای ارزیابی جذابیت مالی استفاده کرد. مجموع امتیاز ۱۲ یا بیشتر، امتیاز مطلوبی ارزیابی می‌شود.

در این بخش می‌توان از ابزارهای دیگری برای ارزیابی راهبرد استفاده کرد. مثلاً، یکی از تکنیک‌های اصلی ارزیابی راهبرد تحلیل ارزش سهامدار یا رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش است. استفاده از این ابزار مستلزم استفاده از برخی از معیارهای ارزش آفرینی مثل سود اقتصادی است که از کسر هزینه‌ی سرمایه از سود عملیاتی پس از کسر مالیات حاصل می‌شود. رویکرد دیگر تنزیل جریان‌های نقدی مورد انتظار گزینه‌های راهبردی با نرخ هزینه‌ی سرمایه مناسب در افق زمانی مشخص و سپس انتخاب گزینه‌هایی که بالاترین خالص ارزش فعلی را تولید می‌کنند.

شکل (۱) عناصر کارت ارزیابی متوازن انجمن حسابداران مدیریت مجاز



د- اجرای راهبردی:

در این مرحله، تأکید کارت ارزیابی شناسایی مراحل برجسته‌ی اصلی هیئت‌مدیره و اجرای پایش راهبرد توافقی است. اگر هیچ چیزی برنامه‌ریزی شده نباشد تصمیمات برپایه‌ی اقدامات مناسب ممکن است الزامی باشد. ارزش هر راهبرد به اندازه‌ی موفقیت در اجرای آن است. یکی از مهم‌ترین ابزارها برای سنجش میزان موفقیت راهبرد کارت ارزیابی متوازن است. دامنه‌ی اجرای راهبردی می‌تواند از پروژه‌های نسبتاً ساده تا پروژه‌های بزرگ سازمانی که نیازمند سرمایه‌گذاری چشم‌گیر در ساختارهای نوین، فرآیندها و زیرساخت‌هایی مثل فناوری اطلاعات است، تغییر کند. از دیگر ابزارهای مورد استفاده در این بخش می‌توان به مدیریت پروژه اشاره کرد (انجمن حسابداران مدیریت مجاز، ۲۰۰۷). برای اجرای کارت ارزیابی راهبردی باید به پرسش‌ها و ملاحظات زیر توجه شود:

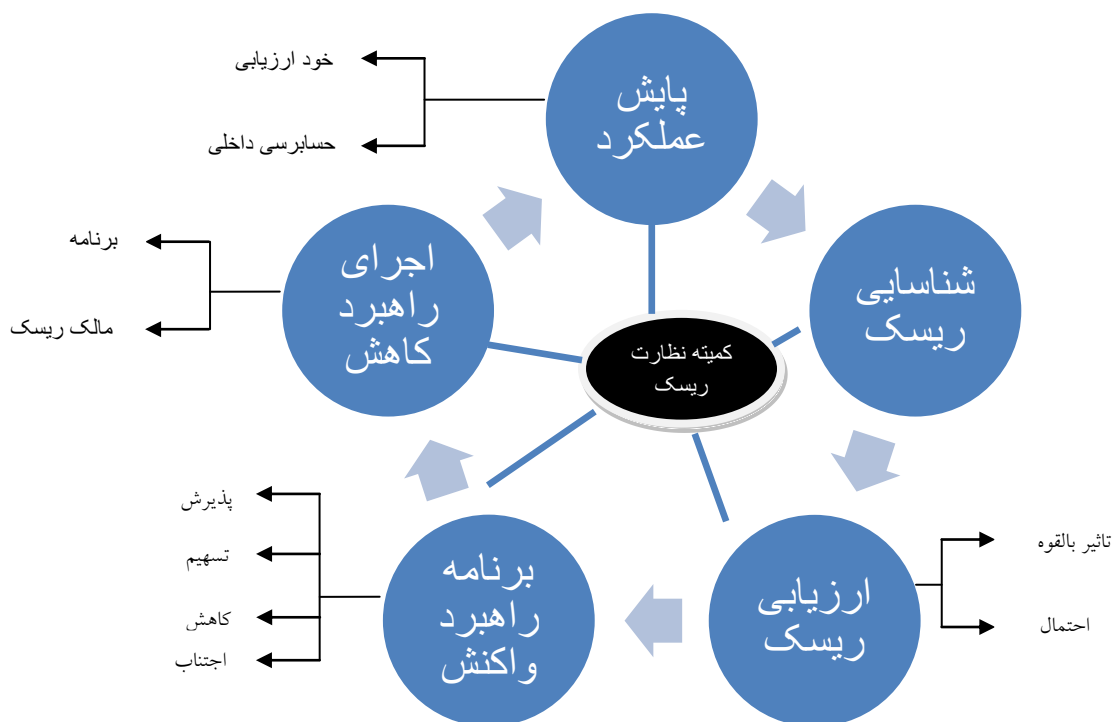
- چگونه می‌خواهیم کارت ارزیابی را برای مدیریت و هیئت‌مدیره معرفی کنیم؟
- آیا برنامه‌ی راهبردی را مستقل کرده‌ایم؟ اگر پاسخ منفی است، پیش از کارت ارزیابی راهبردی باید این مرحله را تکمیل کنیم.
- چگونه می‌خواهیم اطلاعات هر یک از چهار بعد را ارائه کنیم؟
- در حال حاضر چه اطلاعاتی برای پشتیبانی از کارت متوازن داریم؟
- چه زمانی قصد معرفی کارت ارزیابی را داریم؟ و آیا این ابزار به داشتن یک تسهیل‌کننده کمک خواهد کرد؟

۴.۳. مدیریت ریسک بنگاه

مدیریت ریسک بنگاه فرآیند شناسایی و توجه قاعده‌مند به رویدادهای بالقوه‌ای است که بیانگر ریسک‌های دست‌یابی به اهداف راهبردی، یا فرصت‌های بهره‌برداری از مزایای رقابتی است. مدیریت ریسک عنصر لازم برای مدیریت راهبردی هر سازمانی است و باید در فعالیت‌های مستمر کسب‌وکار استقرار یابد (حسابدار مدیریت جهانی مجاز، ۲۰۱۳، ص ۱۶). دو چارچوب مدیریت ریسک بنگاه شناخته شده عبارت‌اند از:

- چارچوب یکپارچه‌ی مدیریت ریسک بنگاه که در سپتامبر ۲۰۰۴ توسط کمیته‌ی سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (کوزو) منتشر شده است.
 - ایزو ۳۱۰۰۰، مدیریت ریسک، اصول و رهنمودهای منتشر شده توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی. هر دو چارچوب فوق توسط رهبری فکری بین‌المللی به رسمیت شناخته شده (کوزو) و نهادهای بین‌المللی استاندارد گذاری تدوین شده‌اند و در جریان تدوین این چارچوب‌ها، هریک از نهادهای فوق نظرات با اهمیتی را از گروه وسیعی از متخصصین و کارشناسان مدیریت ریسک دریافت کرده‌اند. به این ترتیب، هر دو چارچوب به طور گسترده به رسمیت شناخته شده‌اند و به‌طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته‌اند (فریگو، ۲۰۱۴).
- حسابدار مدیریت جهانی مجاز (۲۰۱۳) به‌طور کلی فرآیند مدیریت ریسک بنگاه را به شرح پیکره (۲) ارائه نموده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ارزیابی اهمیت ریسک‌ها و اجرای مناسب برنامه‌ی واکنش از عناصر اساسی مدیریت ریسک بنگاه به شمار می‌روند.

شکل (۲) فرآیند مدیریت ریسک بنگاه



- چارچوب مدیریت ریسک بنگاه کوزو

چارچوب یکپارچه‌ی مدیریت ریسک بنگاه دربرگیرنده‌ی چارچوب یکپارچه‌ی کنترل داخلی است که پیش‌تر توسط کمیته‌ی سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (کوزو) منتشر شده است و به اعتقاد این کمیته با گسترش کنترل داخلی تمرکزی گسترده‌تر و مستحکم‌تر بر موضوع گسترده‌تر مدیریت ریسک بنگاه فراهم می‌کند.

این چارچوب مدیریت ریسک بنگاه را این‌گونه تعریف می‌کند: مدیریت ریسک بنگاه فرآیندی است که از هیئت‌مدیره‌ی بنگاه، مدیریت و سایر کارکنان متأثر می‌شود، در تدوین راهبرد و در سراسر بنگاه به کاربرده می‌شود، به منظور شناسایی رخداد‌های بالقوه‌ای که می‌تواند بر بنگاه اثر بگذارد طراحی شده است و به مدیریت ریسک در چارچوب ریسک‌پذیری بنگاه می‌پردازد و اطمینان معقولی را در ارتباط با دستیابی به اهداف بنگاه فراهم می‌سازد.

مفاهیم کلیدی مندرج در این تعریف عبارت‌اند از:

- مدیریت ریسک بنگاه یک فرآیند است و تنها یک رخداد نیست؛ مدیریت ریسک بنگاه ارتباط مستقیمی با تدوین راهبرد دارد؛ در سراسر بنگاه بکاربرده می‌شود؛ در راستای دستیابی به اهداف بنگاه است.
- چارچوب مدیریت ریسک بنگاه واقعی هشت عنصر مرتبط با مدیریت ریسک بنگاه را شناسایی و تعریف می‌کند: محیط داخلی، هدف‌گذاری، شناسایی رخداد، ارزیابی ریسک، پاسخ به ریسک، فعالیت‌های کنترلی، اطلاعات و ارتباطات و پایشگری.

همچنین کمیته‌ی سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی معتقد است که تقریباً هر عنصر می‌تواند و بر عنصر دیگر اثر بگذارد. مدل مکعب مدیریت ریسک بنگاه کمیته‌ی سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (پیکره‌ی ۳) قصد نمایش روابط بین این عناصر، اهداف سازمان و ساختار سازمان را دارد. به این ترتیب، این مدل به ویژه در ترسیم کامل نقطه‌ی پایان تصویر مدیریت ریسک بنگاه قوی است. سه بعد این مکعب بازتاب‌دهنده و مرتبط با عناصر مدیریت ریسک، اهداف کسب و کار

سازمان، و ساختار سازمانی آن است و تصویر کاملی را ترسیم می‌کند. هم‌چنین ساختار سه بعدی مکعب کمیته‌ی سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی توجه به بخش‌های چارچوب در زمان اجرا را تسهیل می‌کند. مثلاً، با در نظر گرفتن یک قطعه از این مکعب، می‌توان یک برنامه با تمرکز بر فرآیندهای ریسک مرتبط با تنها یکی از اهداف راهبردی ایجاد کرد یا با در نظر گرفتن قطعه متفاوت و ساخت یک برنامه فرآیندهای ریسک را برای یک واحد تجاری تدوین کرد.

شکل (۳) مدل مکعب مدیریت ریسک بنگاه کوزو



- ایزو ۳۱۰۰۰

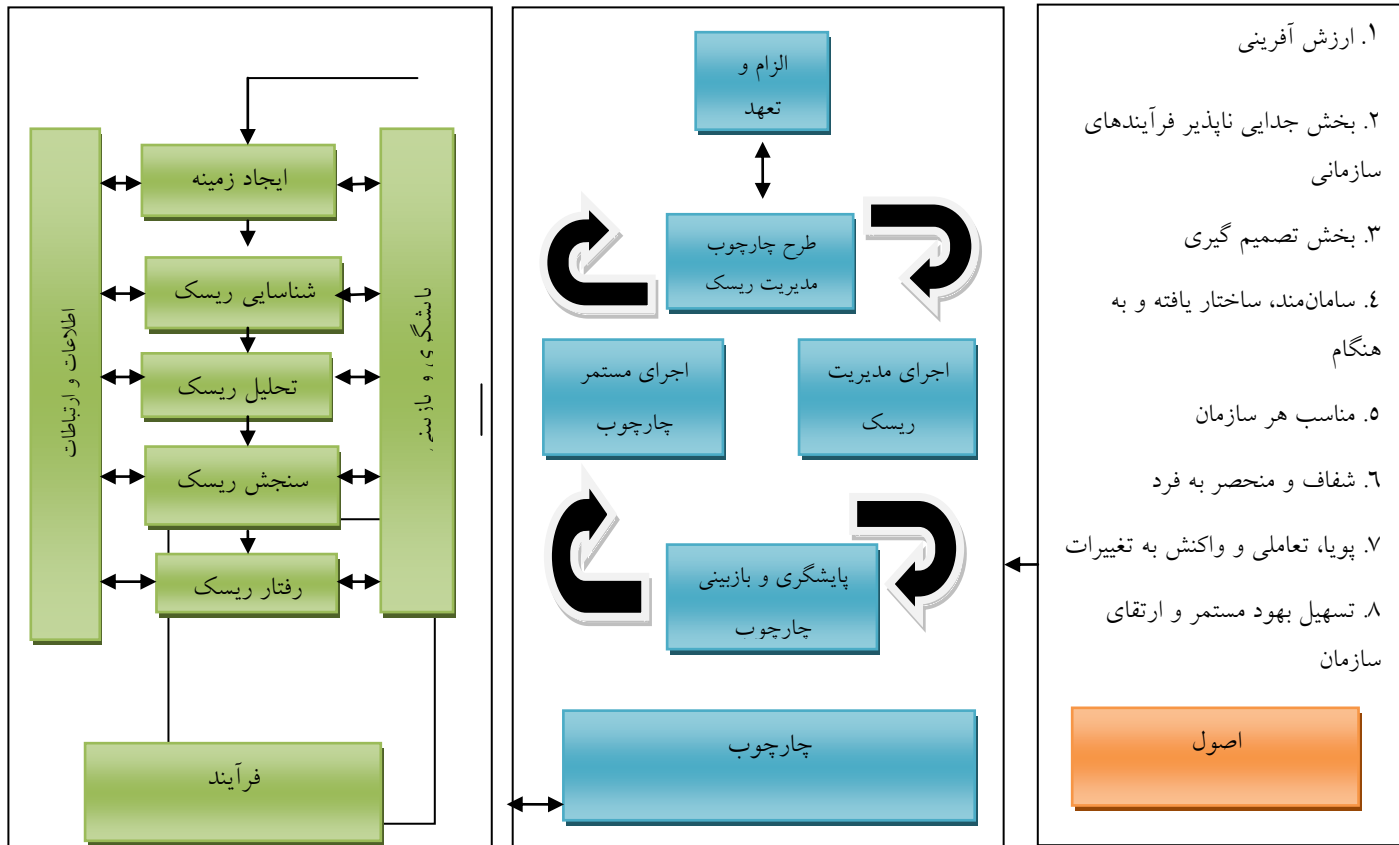
در ارتباط با ایزو ۳۱۰۰۰ با عنوان مدیریت ریسک اصول و رهنمودها، ایزو بیان می‌کند که پذیرش فرآیندهای یکنواخت در قالب چارچوبی جامع به اطمینان بخشی از این موضوع کمک می‌کند که ریسک به صورت اثربخش، کارا و منسجم در سراسر یک سازمان مدیریت می‌شود. همانند چارچوب کوزو، ایزو ۳۱۰۰۰ با دریافت گسترده‌ی نظرات متخصصین و کارشناسان و تصویب نهادهای عضو ایزو به تصویب رسیده است. مفاهیم کلیدی ایزو ۳۱۰۰۰ عبارت‌اند از:

- می‌تواند توسط تمام سازمان‌ها به کار گرفته شود.
 - در سراسر دوره‌ی عمر یک سازمان در دامنه‌ی گسترده‌ای از فعالیت‌ها بکار برده می‌شود.
- پیکره‌ی (۴) روابط بین اصول، یک چارچوب، و پشتیبانی از فرآیندهای ریسک را نشان می‌دهد. به‌ویژه، در این پیکره ۱۱ اصلی آورده شده است که بنیان مدیریت ریسک را تشکیل می‌دهد:

- ارزش‌آفرینی و حفظ ارزش؛ بخش جدایی‌ناپذیر تمام فرآیندهای سازمانی؛ بخشی از تصمیم‌گیری؛ توجه روشن به نااطمینانی‌ها؛ سامان‌مند، ساختاریافته، و به هنگام؛ مبتنی بر بهترین اطلاعات موجود؛ مناسب بودن برای سازمان؛ به حساب گرفتن عوامل انسانی و فرهنگی؛ شفاف و منحصر به فرد؛ پویا، مستمر و پاسخگو؛ تسهیل بهبود مستمر در سازمان.

برخی از مدیران مدل مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ مدل بصری می‌دانند زیرا این مدل از اصول به چارچوب و فرآیندها حرکت می‌کند. ایزو نیز به شدت بر ضرورت متناسب بودن فرآیندهای ریسک با هر سازمان تأکید می‌گذارد. هر چارچوب مدیریت ریسک نقاط قوت و مزایای خود را دارد و هر دو نیز به خوبی توسعه یافته و به کار گرفته می‌شوند. بر این اساس، سودمندی آنها مبتنی بر تعیین این موضوع نیست که آیا یکی از چارچوب‌ها بر دیگری برتری دارد یا خیر. بلکه این چارچوب‌ها با هدف فراهم ساختن دانش مستحکم برای سازمان و کارکنان ارزیابی و مدیریت ریسک بر مبنای استفاده آنها از این چارچوب‌ها به دلیل نقش آنها در تکامل فرآیندهای ریسک است (فریگو، ۲۰۱۴).

شکل (۴) - ایزو ۳۱۰۰۰، مدیریت ریسک



۴.۴. نکات‌های تأکید بر نتایج فرآیند ارزیابی ریسک

نگاشت تأکید بر نتایج فرآیند ارزیابی ریسک ابزاری است که برای ارائه‌ی بصری نتایج فرآیند ارزیابی ریسک به شکل با مفهوم و خلاصه به کار گرفته می‌شود. صرف نظر از اینکه ارزیابی ریسک به عنوان بخشی از فرآیند فراگیر مدیریت ریسک بنگاه یا به شکل محدودتر با تمرکز بر فرآیند کنترل داخلی انجام شود، ارزیابی ریسک گامی حیاتی در مدیریت ریسک است. این ابزار با سنجش احتمال و تاثیر بالقوه‌ی ریسک‌های شناسایی شده ارتباط دارد. نگاشت تأکید بر نتایج روشی برای ارائه‌ی نتایج ارزیابی‌های کمی و کیفی احتمال وقوع ریسک و اثر آن بر سازمان در رویدادی است که ریسک خاصی تجربه شده است.

تدوین نگاشت‌های تأکید بر نتایج اثربخش فرآیند ارزیابی ریسک چندین عنصر کلیدی دارد. این عناصر عبارت‌اند از: درک مشترک از ریسک‌پذیری شرکت، سطح تأثیر که برای شرکت با اهمیت است، و زبان مشترک برای تخصیص احتمالات و اثرات بالقوه.

در فرآیند ارزیابی ریسک، تجسم ریسک‌ها با استفاده از نگاشت تأکید بر نتایج تصویری بزرگ، دیدگاهی جامع برای به اشتراک‌گذاری در زمان تصمیم‌گیری درباره‌ی احتمال و تاثیر ریسک‌های سطح بنگاه در یک سازمان ارائه می‌کند. نگاشت تأکید بر نتایج یک نگاشت دوبعدی است که در آن ارزش‌ها با رنگ‌ها نشان داده می‌شوند و می‌تواند از شکل ساده (تنها کیفی ۳*۳) تا بسیار پیچیده (هم کمی و هم کیفی: ۵*۵) طراحی شود. دقت در طراحی نگاشت تأکید بر نتایج بسیار مهم است به گونه‌ای که واژگان به کاررفته برای توصیف اثر بالقوه و احتمال به آن صورت باشد که در سازمان به کار گرفته می‌شود. پیکره‌ی (۵) یک نگاشت ۳*۳ است.

شکل (۵) - مقیاس ارزیابی ریسک بنگاه (تنها کیفی ۳*۳)

Potential Impact	High	3	6	9
	Medium	2	4	6
	Low	1	2	3
		Remote	Possible	Probable
		Likelihood		

همان گونه که مشاهده می شود، محور افقی احتمال وقوع ریسک را نشان می دهد و محور عمودی بیانگر اثر بالقوه ریسک بر روی هدف سازمان می باشد. رنگ ها نداشت بالا بیانگر حوزه ریسک هستند (مثلاً قسمت هایی که با رنگ سبز مشخص شده اند در حوزه ریسک پایین هستند؛ قسمت هایی که با رنگ زرد نشان شده اند نشان دهنده ریسک متوسط و قسمت های با رنگ قرمز ریسک بالا را نشان می دهند). ریسک های ترسیم شده بر روی نگاشت از حاصل ضرب تأثیر بالقوه و احتمال وقوع حاصل شده است.

زمانی که سازمان ها در ارزیابی ریسک تجربه کسب می کنند، ممکن است در نگاشت کیفی تأکید بر نتایج با افزودن تعاریف اثر عوامل کمی را ایجاد کنند. پیکره ی (۶) نشان می دهد چگونه نگاشت کیفی تأکید بر نتایج به نگاشت کمی مبدل می شود. درصدها، معیارها و تعاریف نگاشت حاصل خط مشی های سازمان و مواردی است که در سازمان به کار گرفته می شود. تصویب اصطلاحات مرتبط با درصدها، معیارها و تعاریف حائز اهمیت است به گونه ای که هر فردی در داخل سازمان می داند که این چه هستند و چگونه در فرآیند مدیریت ریسک به کار گرفته می شوند. زبان مشترک بر مزایای فرآیند ارتباطات ارزیابی ریسک می افزایند.

شکل (۶) - مقیاس ارزیابی ریسک بنگاه

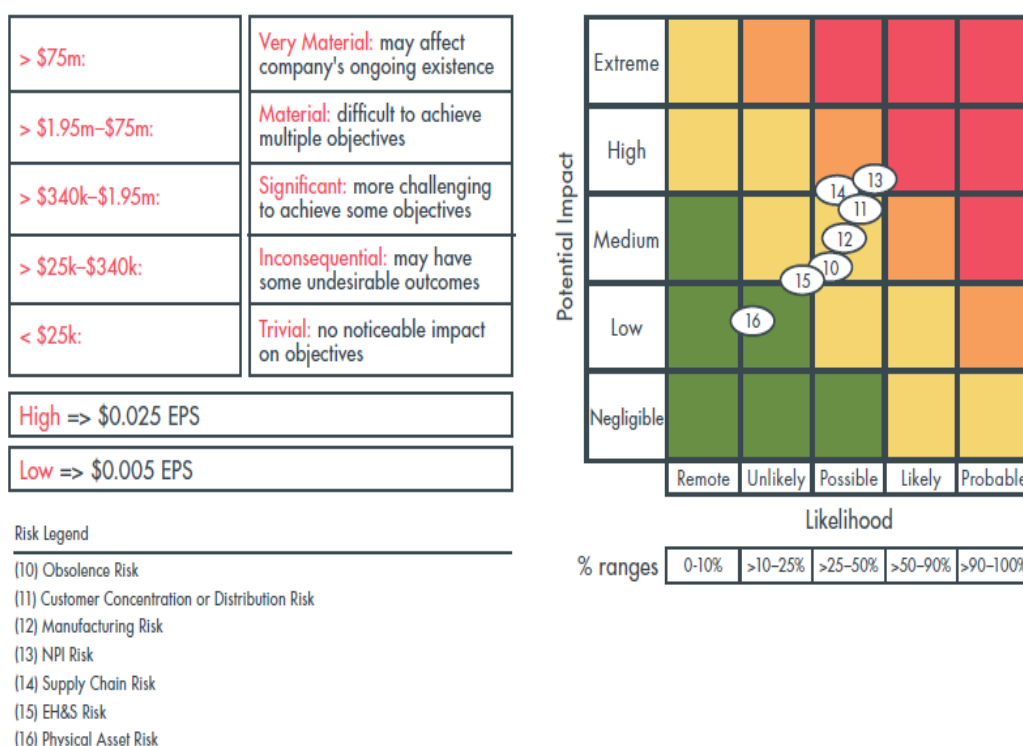
Potential Impact	High	3	6	9
	Medium	2	4	6
	Low	1	2	3
		Remote	Possible	Probable
		Likelihood		

Material: difficult to achieve multiple objectives
Significant: more challenging to achieve some objectives
Inconsequential: may have some undesirable outcomes

% ranges	0-20%	>20-60%	>60-100%
----------	-------	---------	----------

با افزودن بعضی از متغیرها مثل سود هر سهم یا جریان‌های نقدی می‌توان اثر بالقوه در نگاهت تأکید بر نتایج به ۲۵ نقطه‌ی مقیاس اندازه‌گیری (ماتریس ۵*۵) توسعه داد. مثلاً ۲ سنت تغییر برای هر سهم ممکن است برابر ۳ میلیون دلار باشد که می‌تواند در رتبه‌ی با اهمیت تعریف شود. این نگاهت می‌تواند دقیق‌تر باشد، با این حال، نکته اصلی ارائه مباحثی در ارتباط با ریسک‌هایی است که سازمان با آن روبه‌رو است، به‌گونه‌ای که مدیریت می‌تواند یا ریسک را کاهش دهد (حفاظت از ارزش) یا هم‌زمان با ریسک‌گریزی آن فرصتی را ضبط کند (ارزش آفرینی). پیکره‌ی (۷) یک نمونه از نگاهت ۵*۵ را نشان می‌دهد.

شکل (۷) - مقیاس ارزیابی ریسک بنگاه (۵*۵)



در این پیکره ریسک‌های ۱۰ تا ۱۶ با توجه حاصل ضرب اثرات بالقوه و احتمالات آنها در نگاهت تأکید بر نتایج نشان داده شده‌اند. پیامدهای اثر این ریسک‌ها با توجه به مبلغ برآوردی می‌تواند از ناچیز تا بسیار با اهمیت تغییر کند.

۵.۴. چک لیست بازتاب مدیریت اخلاقی حسابدار مدیریت جهانی مجاز

باتوجه به اینکه شرکت‌های بیمه بر خلاف سایر شرکت‌ها دانش محور بوده و از خدمات نیروی انسانی بیشتر بهره می‌برند و در انجام خدمات بیمه‌ای بیشتر با مسائل اخلاقی روبرو هستند. لذا استفاده از این ابزار برای شرکت‌های بیمه از ضروریات به حساب می‌آید. این ابزار چک لیستی از بازتاب پرسش‌های مرتبط با مدیریت اخلاق است. این ابزار به منظور بازبینی این موضوع توسط سازمان‌ها و اشخاص حقیقی طراحی شده است که چگونه رویه‌های مدیریت اخلاقی مناسب در سازمان‌هایشان استقرار یافته است.

همان‌گونه که جدول (۳) نشان می‌دهد، این چک لیست حوزه‌هایی مثل بیانیه‌های اخلاقی و آیین‌های رفتاری، آموزش، مجموعه‌ای از داده‌های اخلاقی؛ گزارشگری موضوعات اخلاقی و پشتیبانی در زمان مواجهه با معضلات اخلاقی را پوشش می‌دهد.

جدول. چک لیست بازتاب مدیریت اخلاقی حسابدار مدیریت جهانی مجاز

بلی / خیر	چک لیست بازتاب مدیریت اخلاقی حسابدار مدیریت جهانی مجاز
	۱. آیا سازمانتان بیانیه‌ی اخلاقی / آیین رفتاری / آیین اخلاقی دارد؟ اگر پاسخ مثبت است، آیا این بیانیه تعهدات حرفه‌ای‌تان را بازتاب می‌دهد؟
	۲. آیا سازمانتان در حال حاضر رویه‌های تجاری اخلاقی و تعهد خود برای کسب‌وکار مسئولانه را منتقل می‌کند؟ اگر پاسخ مثبت است، چگونه؟
	۳. آیا بیانیه‌های شما برای کسب و کار معتبر پایش و تأیید و بازبینی می‌شود؟ اگر پاسخ مثبت است چگونه و توسط چه کسی؟
	۴. آیا سازمانتان نشستی در ارتباط با اخلاق و کسب و کار مسئولانه در برنامه‌ی معرفی تمام کارکنان دارد؟
	۵. آیا این موضوع در آموزش مستمر برجسته شده است؟
	۶. آیا شما از طبقه‌های اطلاعات اخلاقی جمع‌آوری شده در سازمانتان آگاه هستید؟ اگر پاسخ مثبت است، آیا از قلم افتادگی وجود دارد؟
	۷. آیا می‌دانید که در تیم مدیریت چه کسی از اطلاعات اخلاقی استفاده می‌کند؟ چه کس دیگری ممکن است از به‌کارگیری داده‌های اخلاقی بهره‌مند شود و چگونه با هم کار می‌کنید؟
	۸. آیا هیئت‌مدیره / مدیر اجرایی ارشد / مدیر مالی ارشد مسئولیت عملکرد اخلاقی دارد؟ اگر پاسخ منفی است، آنها چه نقشی باید برعهده بگیرند؟
	۹. آیا کارکنان در رابطه با عملکرد اخلاقی تنبیه یا تشویق می‌شوند؟
	۱۰. آیا شما نقشی در جمع‌آوری یا تحلیل اطلاعات عملکرد اخلاقی دارید؟
	۱۱. آیا داده‌های اخلاقی جمع‌آوری شده در سازمانتان به آگاهی از تصمیمات و موفقیت تجاری کمک می‌کند؟
	۱۲. آیا سازمانتان خط‌مشی ضد رشوه دارد؟ اگر پاسخ مثبت است، آیا خط‌مشی ضد رشوه‌تان ترویج و اجرا شده است و چگونه این کار انجام می‌شود؟
	۱۳. آیا سازمانتان سیاست مخبری (هشدار دهندگی) و خط تلفن ارتباط مستقیم دارد؟ اگر پاسخ مثبت است این سیاست چگونه منتقل شده و بر مبنای آن عمل می‌شود؟
	۱۴. آیا سازمانتان سیاست درهای باز را بین مدیریت و سایر کارکنان برای ترویج گشودگی و شفافیت دارد؟
	۱۵. آیا شما و تیمتان این اعتماد به‌نفس را دارید که می‌توانید بی‌طرفی و درستکاری و اجتناب از تضاد منافع را حفظ کنید؟ چه گام‌هایی را می‌توانید برای اطمینان از آنچه انجام داده‌اید بردارید؟
	۱۶. اگر از شما خواسته شود تا اقداماتی را انجام دهید که استانداردهای اخلاقی‌تان را به چالش بکشد می‌دانید چه گام‌هایی را باید بردارید؟
	۱۷. آیا شما به منظور بهبود مهارت‌های‌تان در جمع‌آوری، شناخت و استفاده از داده‌های غیر مالی برای بهره‌مندی سازمانتان توسعه‌ی حرفه‌ای را دارید؟ اگر پاسخ مثبت است، چه اقدامات توسعه‌ی حرفه‌ای دیگری وجود دارد که از آن بهره‌مند خواهید شد؟

۵. نتیجه و پیشنهادها:

باتوجه به مطالب ذکرشده در بالا محرز است که عدم توجه کافی به نقش هیئت‌مدیره سازمانها در شناسایی ارزیابی مدیریت ریسک با تدوین استراتژی مدیریت ریسک به‌عنوان چالش بزرگ و عاملی در ایجاد بحران مالی اخیر مطرح می‌باشد. بر همین اساس مجموعه گزارشات منتشره توسط نهادهای محقق در این حوزه نیز عملاً این موضوع را به اثبات رسانیده‌اند اما در حال آنچه می‌باید به صورت دقیق‌تر مورد توجه قرار گیرد. به منظور اعمال کنترل و مدیریت ریسک پیش‌رو در شرکت‌های بیمه توجه به ساده‌سازی فرآیندهای پیچیده می‌باشد که این امر اطمینان بخشی و اعمال کنترل‌های مربوط توسط حسابرسان و سایر ذینفعان را حسب مسئولیت‌های موجود دقیق‌تر و اجرایی‌تر می‌نماید.

در این نوشتار با توجه به نقش ارزنده‌ی استقرار بهینه‌ی چارچوب‌ها و ابزارهای مدیریت ریسک استراتژیک در موفقیت برنامه‌های راهبردی و کوتاه مدت شرکت‌های بیمه به معرفی چارچوب‌ها و ابزارهای مورد استفاده هیئت‌مدیره در اداره امور شرکت‌ها از جمله ابزار کارت ارزیابی راهبردی انجمن حسابداران مدیریت مجاز، مدیریت ریسک بنگاه، نگاشت‌های تأکید بر نتایج فرآیند ارزیابی ریسک و چک لیست بازتاب مدیریت اخلاقی حسابدار مدیریت جهانی اقدام شده است. به کارگیری ابزارهای نوین مدیریت ریسک توسط هیئت‌مدیره در کاهش ریسک کلی شرکت و کسب مزیت رقابتی بسیار نقش حیاتی و سازنده‌ای دارد.

شفافیت و توسعه بازار بیمه و افزایش بازدهی و کارایی شرکت‌های بیمه در گرو استقرار صحیح نظام راهبری شرکتی در شرکت‌های بیمه می‌باشد. آشنایی هیئت‌مدیره شرکت‌های بیمه با ابزارهای نوین مدیریت ریسک استراتژیک و توانایی به کارگیری این ابزارهای نوین موفقیت شرکت‌های بیمه در فضای رقابتی کنونی رابعاث خواهد شد. شرکت‌های بیمه بدون نظام راهبری بنگاهی مناسب و برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک نمی‌توانند در بازارهای داخل و خارج از کشور به موفقیت دست یابند. لذا پیشنهادها و راهکارهای برای برون رفت از وضعیت فعلی و استقرار نظام راهبری با سازوکارها و ابزارهای نوین به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- بیمه مرکزی به‌عنوان نهاد ناظر باید مقدمات و بسترهای لازم را از تمامی ابعاد جهت استقرار نظام راهبری شرکت‌های بیمه به عمل آورده و همچنین الزامات به کارگیری ابزارهای نوین مدیریت ریسک استراتژیک توسط هیئت‌مدیره شرکت‌های بیمه را تدوین و ابلاغ نماید.

۲- ساختار اداری و تشکیلاتی مدیریت ریسک باید در ساختار اداری شرکت‌های بیمه تبیین و گنجانده شود.

۳- در انتخاب اعضا هیئت‌مدیره شرکت‌های بیمه باید دقت کافی در گزینش افراد به عمل آید. شرایط احراز گزینش افراد باید مشخص و حداقل‌های از جمله توانایی‌هایی علمی، فنی و مدیریتی در انتخاب افراد مشخص گردد.

۴- برنامه‌ریزی در جهت برگزاری آموزش‌های لازم در سطح شرکت‌های بیمه در خصوص معرفی ابزارهای مدیریت استراتژیک از سوی نهاد های ناظر بیمه‌ای.

۵- تلاش دولت و نهاد ناظر در جهت استفاده از رویکردهای قانون‌گذاری مبتنی بر ریسک و تدوین و تصویب قوانین و مقررات لازم در این خصوص که بر سازوکارهای کنترل داخلی استوار بوده باشد.

منابع

- ۱- اس. کاپلان، روبرت و پی. نورتون، دیوید، (۱۳۸۶)، *سازمان استراتژی محور*، ترجمه پرویز بختیاری، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲- اس. کاپلان، روبرت و پی. نورتون، دیوید، (۱۳۸۶)، *نقشه استراتژی*، ترجمه اکبری و ملکی و سلطانی، گروه پژوهشی آریانا.
- ۳- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۵)، *دستنامه برنامه ریزی استراتژیک*، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۴- رهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۸۷) "حسابداری مدیریت راهبردی"، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، چاپ اول.
- ۵- صنعت بیمه ایران چالش‌ها و راهکارها، ۱۳۸۸، بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- ۶- قنبریان، رضا، چارچوب‌های مدیریت ریسک، ماهنامه حسابدار، شماره ۲۶۹، مرداد ۱۳۹۳.
- 7- Burkett, j., cheslawski, j., Kirschner, G., Pratt, T.J. and Ranjelova, D., 2010. Holistic approach to setting Risk limits ERM for the Masses', Casualty Actuarial society
- 8- Chartered Global Management Accountant, ESSENTIAL TOOLS FOR. Chartered Institute of Management Accountants, accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control Procedures, 2006. Vol2, no.11.
- 9- Chartered Institute of Management Accountants, CIMA Strategic Scorecard™ Boards engaging in strategy, 2007, CIMA publishing.
- 10- Collier, P.M, Berry, A.J, Burke, G.T, Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures, 2007, CIMA & ESLSEVIER.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework.
- 11- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2007). Internal Control – Integrated Framework: Guidance on Monitoring Internal Control Systems.
- 12- DIMITRIS, Chorafas, Risk Accounting and Risk management for Accountants, 2008, CIMA & ESLSEVIER
- Frigo, Mark L, Anderson, Richard J, Risk management frameworks: adapt, Don't Adopt, S T R A T E G I C F I N A N C E, J a n u a r y 2 0 1 4, pp49-53
- 13- Institute of Risk Management (2002) A Risk Management Standard. London: IRM
- International Organization for Standardization (ISO) (2009). ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines.
- 14- Kasperson, J.X., Kasperson, R., Pidgeon, N.F., Slovic, P., 2003. The social amplification of risk: assessing fifteen years of research and theory. In: Pidgeon, N.F., Kasperson, R.K., Slovic, P. (Eds.), The Social Amplification. MANAGEMENT ACCOUNTANTS The tools and techniques to support sustainable business success, july 2013, available at :<http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/DownloadableDocuments/Essential%20Tools%20for%20Management%20Accountants.pdf>
- 15- Management Accounting Research, Risk and risk management in management accounting and control, 2013, Management Accounting Research 24 (2013) 82– 87.
- Sansone, R 2006, 'Insurance enterprise risk management: an overview', Building an Edge, vol. 7, no. 3, pp. 13-15. of Risk. CUP, Cambridge, pp. 13–46.
- 16- The Association of Chartered Certified Accountants, Rules for risk management: culture, behavior and the role of accountants, January 2012, available at :http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/corporate-governance/tech-afb-rrm_exec2.pdf.