



بیانیه اشتباهای ریسک هیئت مدیره

مدرس:

دکتر مجتبی رستمی نوروز آباد



"ریسک‌ها باید شناسایی شده و از نظر استراتژیک مدیریت شوند،
زیرا هر سازمانی به شکلی از ریسک نیاز دارد تا رشد کند"

– Michel Crouhy



اطلاعات مدرس

تحصیلات: دکتری مدیریت مالی از دانشگاه آزاد واحد تهران شمال (۱۳۹۸)

سوابق کاری

- کارشناس مدیریت ریسک شرکت سرمایه‌گذاری خوارزمی
- کارشناس، کارشناس ارشد و مدیر ریسک شرکت تأمین سرمایه امید
- دبیر کمیته مدیریت ریسک شرکت تأمین سرمایه امید و کارگزاری بانک سپه
- مجری پیاده‌سازی مدیریت ریسک در نهادهای مالی و تولیدی
- نایب‌رئیس هیئت‌مدیره شرکت فراآورده‌های سیمان شرق
- مجری طرح ملی «ابعاد توسعه مدیریت ریسک در مدل کسب‌وکار و فرهنگ سازمان‌های صنعت مالی کشور» در بیمه مرکزی
- عضو خبره کمیته مدیریت ریسک در شرکت‌های تأمین سرمایه و کارگزاری
- عضو خبره کمیته مدیریت ریسک شرکت مدیریت دارایی مرکزی بازار سرمایه (جاری)
- عضو خبره کمیته مدیریت ریسک گروه مالی بانک کارآفرین (جاری)
- مدیر آمار و تحلیل داده در بورس تهران (جاری)

راه‌های ارتباطی



M.Rostaminoroozabad@yahoo.com



MojtabaRostamiNoroozabad1



Mojtaba Rostami Noroozabad

کانال آموزشی در تلگرام



(مدیریت ریسک سازمانی) EnterpriseRiskManagement





مقدمه

گذری بر آیین‌نامه شماره ۹۳ شورای عالی بیمه (آیین‌نامه حاکمیت شرکتی در مؤسسات بیمه)

ماده ۹: هیئت‌مدیره مؤسسه بیمه موظف است در ساختار سازمانی مؤسسه بیمه واحدهایی جهت «حسابرسی و کنترل داخلی»، «مدیریت ریسک» و «تطبيق مقررات» تحت نظر مدیرعامل مؤسسه ایجاد کند.

ماده ۱۰: هیئت‌مدیره مؤسسه بیمه موظف است کمیته‌هایی برای مدیریت ریسک، حسابرسی و کنترل داخلی، جبران خدمات کارکنان و تطبيق مقررات ایجاد نماید. ریاست هر یک از کمیته‌های موضوع این ماده با یکی از اعضای غیراجرایی [غیرموظف] هیئت‌مدیره است.

ماده ۴: اکثریت اعضای هیئت‌مدیره نباید مشاغل اجرایی مؤسسه بیمه را بر عهده داشته باشند. همچنین اعضای هیئت‌مدیره دارای مشاغل اجرایی نمی‌توانند ریاست هیئت‌مدیره یا کمیته‌های موضوع ماده ۱۰ این آیین‌نامه را بر عهده داشته باشند.

ماده ۱۱: دستورالعمل نحوه تشکیل و شرح وظایف واحدها و کمیته‌های موضوع مواد ۹ و ۱۰ توسط بیمه مرکزی تهیه و به مؤسسات بیمه ابلاغ خواهد شد.



مقدمه

نحوه تشکیل و شرح وظایف واحدها و کمیته‌های موضوع ماده (۹) آیین‌نامه حاکمیت شرکتی در مؤسسات بیمه (شماره ۹۳)

ماده ۱: هیئت‌مدیره مؤسسه بیمه موظف است در ساختار سازمانی مؤسسه بیمه واحدهایی جهت حسابرسی و کنترل داخلی، مدیریت ریسک، تطبیق مقررات و سرمایه‌گذاری تحت نظر مدیرعامل مؤسسه بیمه ایجاد کند. عزل و نصب اشخاص مذکور با مدیرعامل مؤسسه بیمه می‌باشد.

ماده ۲: هیئت‌مدیره مؤسسه بیمه موظف است کمیته‌هایی برای حسابرسی و کنترل داخلی، مدیریت ریسک، تطبیق مقررات، انتصابات و جبران خدمات کارکنان و سرمایه‌گذاری مؤسسه بیمه ایجاد نماید.

ماده ۳: ریاست هر یک از کمیته‌های موضوع ماده (۲) این دستورالعمل بر عهده یکی از اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره مؤسسه بیمه است. هر عضو غیرموظف هیئت‌مدیره می‌تواند همزمان ریاست بیش از یک کمیته را برعهده داشته باشد.

ماده ۵: کمیته‌های موضوع ماده (۲) این دستورالعمل که حداقل باید سه کمیته باشد، به تناسب باید مرکب از صاحب‌نظران مالی، بیمه‌ای، حقوقی، مدیریت ریسک، اکچوئری و پرسنلی باشد.

مقدمه

نحوه تشکیل و شرح وظایف واحدها و کمیته‌های موضوع ماده (۹) آیین‌نامه حاکمیت شرکتی در مؤسسات بیمه (شماره ۹۳)

ماده ۵ (تبصره ۱): کمیته‌های سرمایه‌گذاری، ریسک و تطبیق مقررات باید به طور مستقل تشکیل و فعالیت نمایند.

ماده ۶: رئیس و اعضای کمیته‌های موضوع ماده (۲) این دستورالعمل براساس ضوابط مربوط توسط هیئت‌مدیره مؤسسه بیمه انتخاب و احکام آنها توسط رئیس هیئت‌مدیره صادر می‌گردد.

ماده ۶ (تبصره ۱): تعداد اعضای هر کمیته باید ۳ یا ۵ نفر باشد.

ماده ۶ (تبصره ۲): اکثریت اعضای هر یک از کمیته‌ها باید عضو خارج از هیئت‌مدیره باشند.

ماده ۶ (تبصره ۳): نحوه جبران خدمات اعضای کمیته‌های موضوع ماده (۲) این دستورالعمل با رعایت مصوبات مجمع، دوره‌های زمانی برگزاری جلسه، نحوه برگزاری جلسات کمیته و ضوابط اتخاذ تصمیم در جلسه تابع شیوه‌نامه‌ای است که به پیشنهاد رئیس کمیته به تصویب هیئت‌مدیره مؤسسه بیمه می‌رسد.



مقدمه

نحوه تشکیل و شرح وظایف واحدها و کمیته‌های موضوع ماده (۹) آیین‌نامه حاکمیت شرکتی در مؤسسات بیمه (شماره ۹۳)

ماده ۸: اهم وظایف واحدهای موضوع ماده (۱) این دستورالعمل، حسب مورد به شرح زیر می‌باشد:

۸-۲- مدیریت ریسک:

- ۱- پایش ماهانه توانگری مؤسسه بیمه به تفکیک ریسک‌های مختلف؛
- ۲- شناسایی، ارزیابی، پایش، نحوه برخورد و گزارشگری به هنگام ریسک‌های با اهمیت (از قبیل ریسک‌های بیمه‌گری و ذخیره‌گیری، عملیاتی، ریسک نقدینگی، تمرکز و ...) که مؤسسه بیمه با آن مواجه بوده یا ممکن است مواجه شود، در چارچوب راهبرد مدیریت ریسک و مصوب هیئت‌مدیره مؤسسه بیمه؛
- ۳- ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریت ریسک در داخل مؤسسه بیمه؛
- ۴- تدوین برنامه اجرایی مدیریت ریسک مؤسسه بیمه و پیشنهاد آن به کمیته مدیریت ریسک؛
- ۵- شناسایی کمی و کیفی و تجزیه و تحلیل ریسک‌های با اهمیت مؤسسه بیمه و وضعیت توانگری مالی مؤسسه بیمه و گزارش آن به مدیرعامل و کمیته مدیریت ریسک؛
- ۶- شناسایی و تحلیل ریسک‌های نوظهور مؤسسه بیمه و گزارش آن به مدیرعامل و کمیته مدیریت ریسک؛



مقدمه

نحوه تشکیل و شرح وظایف واحدها و کمیته‌های موضوع ماده (۹) آیین‌نامه حاکمیت شرکتی در مؤسسات بیمه (شماره ۹۳)

ماده ۹: کمیته‌های موضوع ماده (۲) این دستورالعمل دارای وظایف زیر هستند:

۹-۲- مدیریت ریسک:

- ۱- تهیه و پیشنهاد راهبردهای مدیریت ریسک مؤسسه بیمه برای تصویب در هیئت‌مدیره و تصویب برنامه اجرایی مدیریت ریسک مؤسسه بیمه؛
- ۲- پایش و نظارت بر برنامه‌های راهبردی مدیریت ریسک مصوب هیئت‌مدیره و برنامه اجرایی مدیریت ریسک مؤسسه بیمه؛
- ۳- نظارت بر نحوه شناسایی کمی و کیفی و تجزیه و تحلیل ریسک‌های با اهمیت و نوظهور مؤسسه بیمه؛
- ۴- نظارت بر کارآیی و اثربخشی سیستم مدیریت ریسک مؤسسه بیمه و ارائه پیشنهادهای رفع نقاط ضعف آن به هیئت‌مدیره؛
- ۵- اعلام نظر در خصوص کفایت ذخایر فنی به تفکیک رشته‌های بیمه‌ای، کفایت میزان پوشش‌ها و نوع قراردادهای اتکائی و صلاحیت بیمه‌گران اتکائی و نصاب‌های سرمایه‌گذاری مؤسسه بیمه جهت تصویب در هیئت‌مدیره؛
- ۶- اعلام نظر ماهانه در خصوص توانگری مالی مؤسسه بیمه؛



مقدمه

دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار

تمامی مؤسسات بیمه‌ای که در بورس اوراق بهادار تهران یا فرابورس ایران پذیرفته شده باشند، به عنوان ناشران پذیرفته شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار باید کمیته ریسک را تحت نظر هیئت‌مدیره تشکیل و عملکرد آن را مورد نظارت قرار دهند. بر همین اساس، اهم وظایف کمیته ریسک برای این ناشران (مؤسسات بیمه‌ای پذیرفته شده در بورس تهران یا فرابورس ایران) بدین شرح برشمرده شده است:

- ۱- پیشنهاد رویکردها، راهبردها و سیاست‌های مدیریت ریسک به هیئت‌مدیره شرکت؛
- ۲- بررسی وضعیت ریسک‌های شرکت بر حسب درجه ریسک‌پذیری و اشتهای ریسک تعیین شده هیئت‌مدیره و در صورت لزوم مشاوره به مدیرعامل و یا واحد حسابرسی داخلی؛
- ۳- تحلیل مدیریت ریسک در سطح کلان هیئت‌مدیره؛
- ۴- بررسی اثربخشی سیستم مدیریت ریسک شرکت و همچنین بررسی عملکرد مدیریت ریسک؛
- ۵- شناسایی نارسایی‌های موجود در مدیریت ریسک جهت طرح در هیئت‌مدیره.



ریسک و عدم قطعیت

ریسک چیست و چرا حائز اهمیت است؟

危機

Danger

Opportunity

علامت‌های زبان چینی در تعریف «ریسک»، یک جنبهٔ کلیدی از مدیریت ریسک سازمانی را نشان می‌دهد. علامت اول (سمت چپ) خطر و علامت دوم (سمت راست) فرصت را نشان می‌دهد.

بنابراین:

ریسک $\neq$ خطر



ریسک و عدم قطعیت

ریسک‌های با اهمیت در مؤسسات بیمه

۱- ریسک بیمه‌گری یا قرارداد یا Underwriting

۲- ریسک اعتباری

۳- ریسک نقدینگی

۴- ریسک بازار

۵- ریسک سرمایه‌گذاری

۶- ریسک عملیاتی (خصوصاً سایبری و تقلب)



ریسک و عدم قطعیت

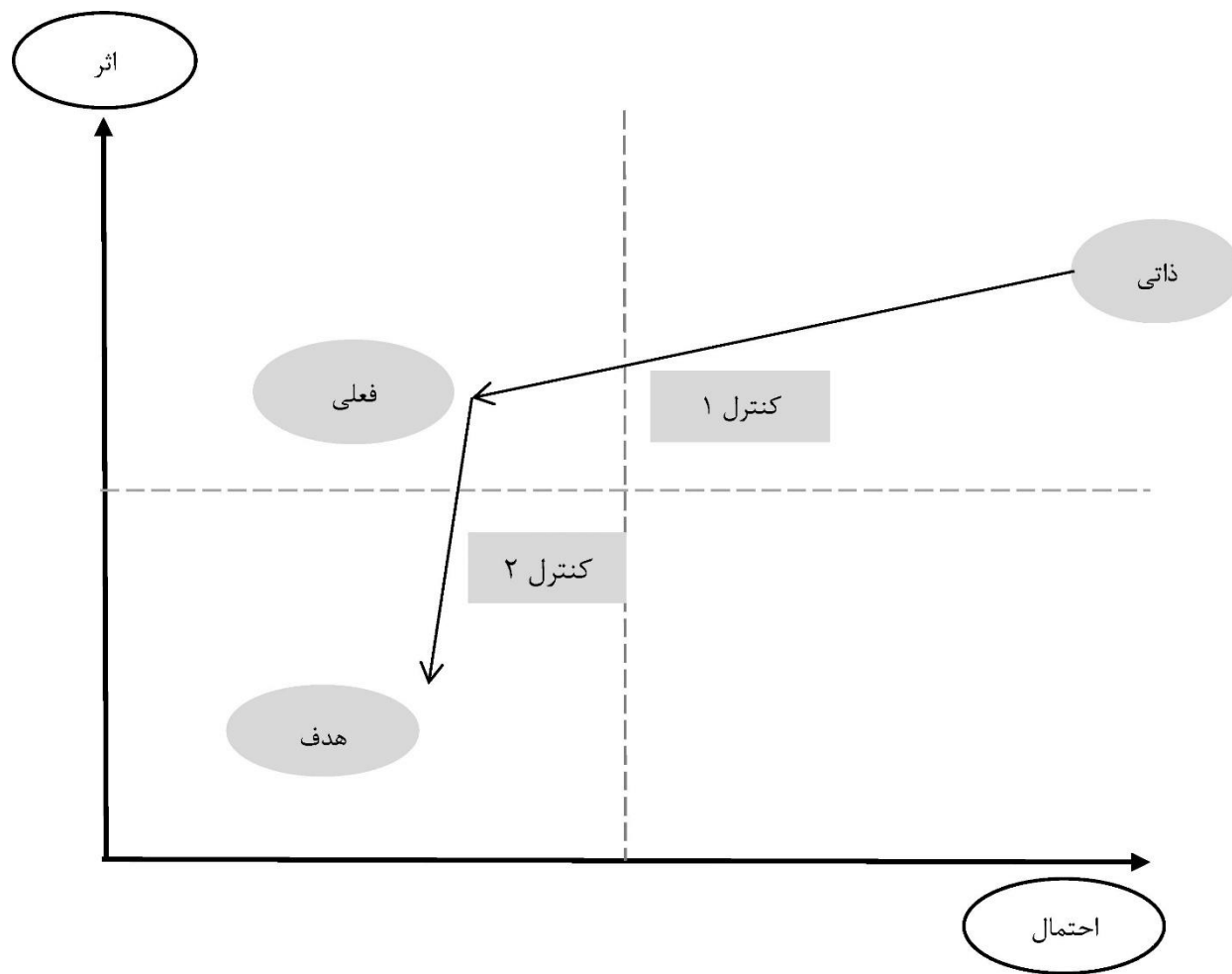
سطوح ریسک

- ▶ **سطح ذاتی ریسک (Inherent Level of Risk):** سطحی که ریسک، پیش از هر اقدامی که برای تغییر احتمال ریسک (Likelihood of Risk) یا بزرگی ریسک (Magnitude of Risk) انجام می‌شود، دارد.
- ▶ **سطح فعلی یا باقی‌مانده ریسک (Current or Residual Level of Risk):** سطح ریسک پس از اعمال اقدامات اولیه کنترل (مدیریتی).
- ▶ **سطح هدف ریسک (Target Level of Risk):** سطحی از ریسک که از طریق به‌کارگیری اقدامات کنترلی بیشتر، موردنظر بوده یا به‌دست خواهد آمد.

به‌دلیل تفاوت‌های موجود در واژه‌شناسی، از سطح ذاتی ریسک گاهی با عنوان «ریسک ناخالص (Gross Risk)» یا «ریسک مطلق (Absolute Risk)» یاد می‌شود. سطح فعلی یا باقی‌مانده ریسک گاهی اوقات با عنوان «سطح خالص ریسک (Net Level of Risk)» یا «سطح مدیریت‌شده ریسک (Managed Level of Risk)» نامیده می‌شود.

ریسک و عدم قطعیت

ماتریس سطوح ذاتی، فعلی و هدف ریسک





ماهیت اشتهای ریسک

اشتهای ریسک همان تمایل فوری یا کوتاهمدت سازمان برای انجام یک فعالیت ریسکدار است، چه تهدید باشد و چه فرصت. اشتهای ریسک در مدیریت ریسک عملی، یک مفهوم مهم است. با این حال، تعریف دقیق و به کار بردن آن در عمل، کاری دشوار است.

اشتهای ریسک همان ارزش کلّ منابعی از شرکت است که هیئت‌مدیره سازمان مایل است تا در معرض ریسک قرار دهد.

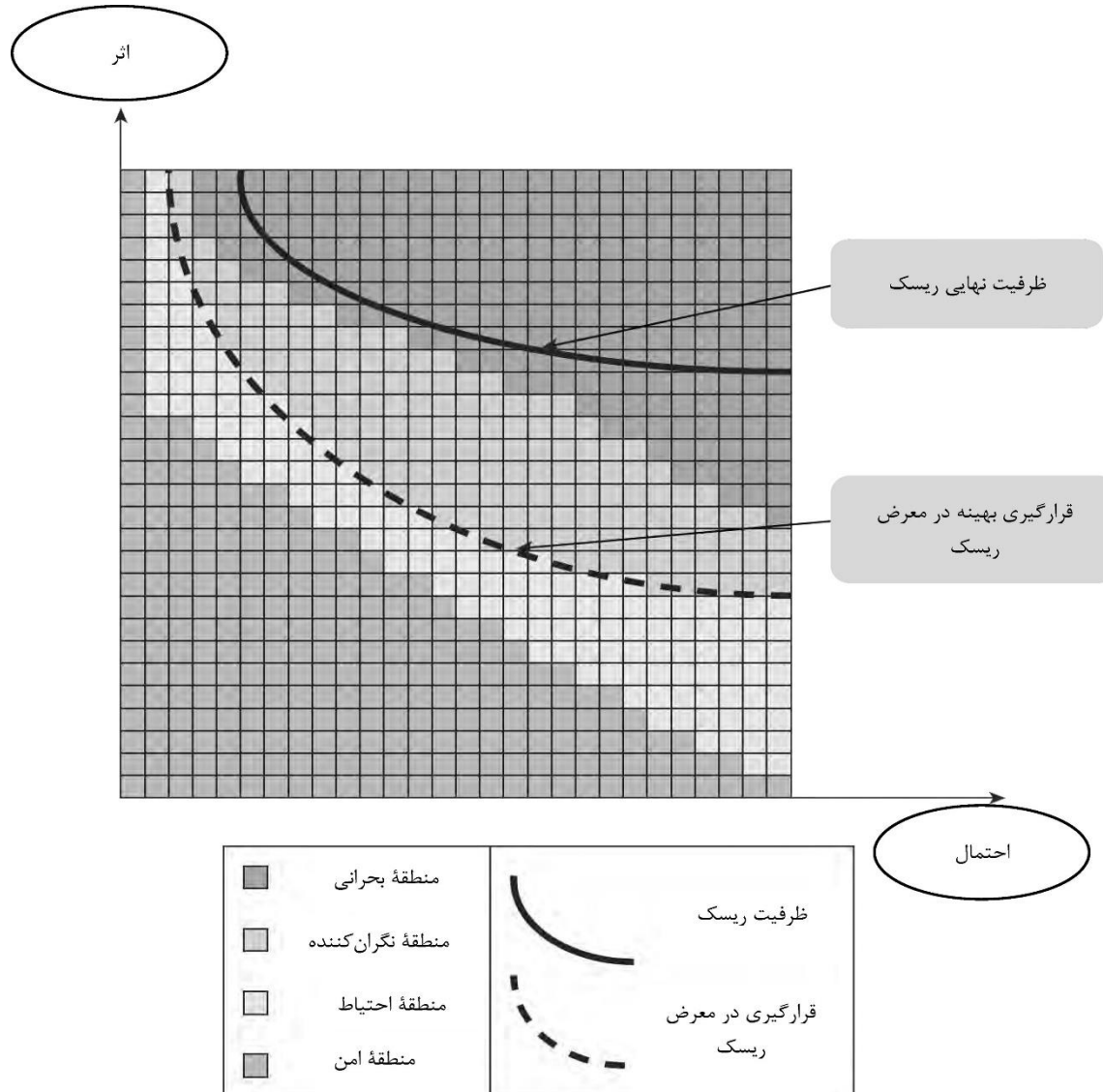
اکثر سازمان‌ها نه ارزشی که باید در معرض ریسک قرار دهند (اشتهای ریسک) را تعیین کرده‌اند، نه میزانی از ارزش که واقعاً در معرض ریسک است (میزان قرارگیری در معرض ریسک) و نه توانایی سازمان برای ریسک کردن (ظرفیت ریسک) را محاسبه کرده‌اند.



اشتهای ریسک در راستای تقویت حاکمیت شرکتی

با توجه به اینکه آیین‌نامه حاکمیت شرکتی در راستای حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران، پیشگیری از وقوع تخلفات و نیز ساماندهی و توسعه بازار شفاف و منصفانه اوراق بهادار طبق بندهای ۲، ۸، ۱۱ و ۱۸ ماده ۷ قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران (مصوب آذرماه ۱۳۸۴ مجلس شورای اسلامی)، تدوین شده است، لذا تدوین و تصویب بیانیه اشتباهی ریسک هیئت‌مدیره ابزار مدیریتی و کنترلی هیئت‌مدیره در شرکت محسوب می‌شود.

اشتهای ریسک و ماتریس ریسک





بیانیه اشتباهات ریسک

تعیین شاخص‌های کلیدی ریسک‌ها

- استخراج فهرست ریسک‌ها
- تعریف ریسک‌ها
- طبقه‌بندی ریسک‌ها
- استخراج نمودار ریسک‌ها

شناسایی ریسک‌ها

- تعیین شاخص‌ها (KRIها)
- تعیین روش محاسبه
- تصویب توسط کمیته ریسک
- (حفظ شکل نظارتی)

- جمع‌آوری داده‌ها
- ایجاد مرکز داده ریسک
- اندازه‌گیری شاخص‌ها
- ساخت داشبورد ریسک‌ها

اندازه‌گیری شاخص‌ها

تعیین آستانه‌ها توسط مدیریت

- تهیه پرسشنامه
- تعیین آستانه‌ها توسط هیئت‌مدیره
- محاسبه آستانه هر شاخص

- تدوین بیانیه اشتباهات ریسک
- تصویب و ابلاغ بیانیه اشتباهات ریسک توسط هیئت‌مدیره

تدوین بیانیه اشتباهات ریسک



نمونه‌های کمی و کیفی از بیانیه‌های ریسک

نمونه‌ای از بیانیه‌های ریسک یک سازمان تولیدی

مؤلفه تجاری	بیانیه‌های ریسک
رتبه اعتباری هدف	حفظ حداقل رتبه اعتباری BBB+
سود هر سهم	حفظ سطح سود هر سهم در چارک بالایی گروه هم‌تا
نرخ سرمایه هدف	حفظ نسبت بدهی به سرمایه در محدوده ۴۵٪ تا ۵۰٪
رشد خودپایدار	عدم کاهش، نسبت سرمایه هدف توسط کسب‌وکار جدید و حفظ نسبت سرمایه در گردش در محدوده ۵/۱٪ تا ۲٪
قدرت مالی	حفظ نسبت سود قبل از بهره و مالیات به بهره بین ۵٪ تا ۵/۷٪
وابستگی مشتری	فراتر نرفتن هیچ‌یک از مشتریان از ۱۵٪ کل فروش
انطباق قانونی	قرار گرفتن امتیاز در چارک بالایی مجموعه هم‌تا در بررسی‌های قانون‌گذاران
مسئولیت اجتماعی	دنبال کردن موقعیتی در چارک بالای گروه هم‌تایان در شاخص مسئولیت اجتماعی



نمونه‌های کمی و کیفی از بیانیه‌های اشتباهی ریسک

نمونه‌ای از بیانیه‌های اشتباهی ریسک یک مؤسسه بیمه‌ای

۱- ریسک‌های سرمایه‌گذاری

اشتهای: ما آماده‌ایم تا ۸ درصد از پرتفوی سرمایه‌گذاری خود را در معرض ریسک بازار قرار دهیم.
مثال: اگر ارزش کل پرتفوی سرمایه‌گذاری ۱۵۰ میلیارد تومان باشد، حداکثر ۱۲ میلیارد تومان (۸ درصد) می‌تواند تحت تأثیر نوسانات بازار قرار گیرد.

۲- ریسک نقدینگی

اشتهای: ما تمایل داریم نسبت وجوه نقد به کل بدهی‌ها حداقل ۱۵ درصد باشد.
مثال: اگر کل بدهی‌های شرکت ۲۰۰ میلیارد تومان باشد، باید حداقل ۳۰ میلیارد تومان وجه نقد و معادل آن در دارایی‌های نقدشونده در دسترس داشته باشیم.

۳- ریسک بیمه‌گری

اشتهای: هیئت مدیره حداکثر ۱۰٪ از برآورد ریسک خسارت را قابل تحمل می‌داند.
مثال: در صورتی که برآورد خسارت به ۵۰ میلیارد تومان برسد، حداکثر ۵ میلیارد تومان از آن را به عنوان ریسک قابل قبول در نظر می‌گیریم.

۴- ریسک بازار

اشتهای: ما آماده‌ایم تا ۸ درصد از پرتفوی سرمایه‌گذاری خود را در معرض ریسک بازار قرار دهیم.
مثال: اگر ارزش کل پرتفوی سرمایه‌گذاری ۱۵۰ میلیارد تومان باشد، حداکثر ۱۲ میلیارد تومان (۸ درصد) می‌تواند تحت تأثیر نوسانات بازار قرار گیرد.



نمونه‌های کمی و کیفی از بیانیه‌های ریسک

نمونه‌ای از بیانیه‌های ریسک یک مؤسسه بیمه‌ای

۱- ریسک‌های اعتباری

اشتهای: شرکت تمایل دارد تا ۵٪ از دارایی‌های اعتباری خود را در معرض ریسک اعتباری قرار دهد.
مثال: اگر کل دارایی‌های اعتباری ۱۰۰ میلیارد تومان باشد، حداکثر مبلغ قابل قبول در معرض ریسک اعتباری ۵ میلیارد تومان است (۵ درصد از ۱۰۰ میلیارد تومان).

۲- ریسک عملیاتی

اشتها: حداکثر ۱ درصد از هزینه‌های عملیاتی قابل تحمل است.
مثال: اگر مجموع هزینه‌های عملیاتی ۸۰ میلیارد تومان باشد، حداکثر مبلغ قابل قبول در معرض ریسک عملیاتی ۸۰۰ میلیون تومان است (۱ درصد از ۸۰ میلیارد تومان).

"همه می‌دانند ما به پیش‌گیری بیش‌تر از درمان نیاز داریم؛
ولی کم‌تر کسی برای پیش‌گیری پاداش می‌دهد"

– نسیم نیکلاس طالب



معرفی کتاب

مدیریت ریسک سازمانی از تئوری تا عمل

پل هایپکین / کلایو تامپسون / جان آر. اس. فریزر
راب کوویل / بتی جی. سیمکینز / جیمز لم
ترجمه مجتبی رستمی نوروزآباد / میلاد شهرآزی

با مقدمه‌ای بر ترجمه فارسی
از راب کوویل و بتی سیمکینز

از تئوری تا عمل
مدیریت ریسک سازمانی

پل هایپکین / کلایو تامپسون / جان آر. اس. فریزر
راب کوویل / بتی جی. سیمکینز / جیمز لم
ترجمه مجتبی رستمی نوروزآباد / میلاد شهرآزی



ENTERPRISE RISK MANAGEMENT From Theory to Practice

مدیریت ریسک سازمانی در دهه ۱۹۹۰ معرفی شد و از آن زمان به بعد، به عنوان نشانه‌ای از مدیریت و حاکمیت شرکتی خوب، مورد انتظار هیئت‌مدیره‌ها و ناظران قرار گرفته است. مدیریت ریسک سازمانی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در دنیای پیچیده و پرچالش امروز است. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک با مشکل مواجهند و همچنان به دنبال مشاوره عملی در مورد اجرای آن هستند.

این کتاب به بررسی عمیق مفاهیم و روش‌های مدیریت ریسک می‌پردازد و به خوانندگان کمک می‌کند تا از تئوری‌های موجود بهره‌برداری و آنها را به اقدامات عملی تبدیل کنند. در این اثر، شما با ابزارها و تکنیک‌های پیشرفته برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌ها آشنا خواهید شد و با مطالعه موارد واقعی و تجربیات موفق، درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت ریسک خواهید یافت. همچنین، این کتاب به شما کمک می‌کند تا با رویکردی سیستماتیک، ریسک‌های سازمانی را شناسایی و با استفاده از روش‌های علمی و عملی، به بهبود عملکرد سازمان خود بپردازید و در نهایت، از ریسک‌ها به عنوان فرصتی برای رشد و نوآوری استفاده کنید. با «مدیریت ریسک سازمانی (از تئوری تا عمل)»، گام‌های مؤثری را به سوی ساختن یک سازمان پایدار و موفق بردارید.



میلاد شهرآزی



پایان