

# مدیریت ریسک بنگاه



مترجم:

- فاطمه حقیقت

- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

در محیط تجارت امروز، مفهوم تجارت دیگر متمرکز بر مدیریت عملیاتی و تاکتیکی ریسک نیست. در دوران آشفته کنونی، مدیریت سازمانی ریسک برای به وجود آوردن تجارتی انعطاف‌پذیر مورد نیاز است. این امر برای تجارت، چهارچوبی ایجاد می‌کند تا موقعیت کلی‌اش را نسبت به ریسک تعیین کند و تصمیمات استراتژیک به موقع و با آگاهی کافی اتخاذ کند. مدیریت سازمانی ریسک (مدیریت ریسک بنگاه، مدیریت ریسک سرمایه‌گذاری) رویکردی سیستماتیک، منسجم و همه‌جانبه به ریسک‌ها اعم از ریسک فالص و ریسک سوداگرانه دارد. در این مقاله تلاش شده است تا مفهوم مدیریت ریسک بنگاه به روشنی مشخص شود، همچنین به مشتقات مالی به عنوان ابزار کنترل ریسک و به مرامل مدیریت ریسک بنگاه اشاره شده است.

واژگان کلیدی: ریسک، مدیریت ریسک بنگاه، مشتقات

## مقدمه

روند رو به رشد شرکت‌ها منجر به اتخاذ رویکرد مدیریت ریسک بنگاه<sup>1</sup> برای محافظت از خود در برابر بسیاری از خطرات در حال اجرای سازمان شد. بسیاری از خطرات ناشناخته در یک استراتژی کسب و کار ممکن است منجر به از دست رفتن در آمد یا شکست در کسب و کار شود.

خطرات اجتناب‌ناپذیرند. مدیران، دارایی‌ها را برای رسیدن به اهداف در معرض ریسک قرار می‌دهند. ریسک، نااطمینانی از برنامه‌ها و نتایج تصمیم‌گیری است. مدیریت ریسک بنگاه شامل تجزیه و تحلیل خطرات حول توسعه اندازه‌گیری عملکرد، عوامل مهم موفقیت و سیستم‌های کارآمد مبتنی بر استراتژی شرکت و اهداف سازمانی به منظور تصمیم‌گیری و اقدامات مدیریتی است.

از اواسط سال 1990 مدیریت ریسک سازمانی به عنوان

مفهوم کلی و کارکرد مدیریت در درون شرکت‌ها شکل گرفت. مدیریت ریسک سازمانی، رویکردی سیستماتیک و منسجم برای مدیریت کلیه ریسک‌هایی است که شرکت‌ها با آن مواجه می‌شوند (اعم از ریسک‌های خالص و سوداگرانه).

برای سال‌های متمادی شرکت‌ها قادر بودند انواع خاصی از ریسک‌ها را به شرکت‌های بیمه منتقل کنند. ریسک‌های منتقل شده شامل سوانح طبیعی، تصادف‌ها، خطاهای انسانی بودند، اما با گسترش حوزه بازارهای بیمه برخی از ریسک‌های تجاری از قبیل ریسک‌های اعتباری و مالی نیز قابل انتقال شدند (ریسک‌های مختلف مالی از قبیل تغییرات در نرخ‌های ارز، قیمت کالاهای اقتصادی، نرخ بهره و قیمت سهام).

## 1. ریسک سازمانی

ریسک سازمانی حالتی است که در آن ستاده‌های حاصل از استراتژی سازمانی با آنچه که در اهداف شرکت تصریح شده متفاوت باشد، یا محدوده‌ای که در آن دستیابی به این اهداف با شکست مواجه شود.

برخی از عوامل بیرونی و درونی می‌توانند

ستاده‌های ناشی از فعالیت‌های شرکت را از

آنچه که در اهداف شرکت تعیین شده

منحرف کنند: عوامل بیرونی شامل

تغییرات در شرایط بازار مالی و

سرمایه، تغییرات در محیط‌های

سیاسی، قانونی، تکنولوژیکی،

جمعیت‌شناختی، ورود رقبای

جدید به بازار، تغییر سلیقه

مصرف‌کننده و ... . بیشتر

این تغییرات فراسوی کنترل

مدیریت هستند. عوامل درونی



1. Enterprise Risk Management (ERM)

از اواسط سال 1990 مدیریت ریسک سازمانی به عنوان مفهوم کلی و کارکرد مدیریت در درون شرکت‌ها شکل گرفت.



شامل کلاهبرداری، خطای انسانی، شکست سیستم‌ها، **- مخاطره<sup>2</sup>**

اختلال در تولید و... است. مخاطرات سنتی شرکت‌های بیمه: آتش‌سوزی،

سرق، طوفان، مسئولیت، وقفه در کسب و کار، آلودگی

ERM، واژه‌ای برای مدیریت کلیه ریسک‌های و حقوق بازنشستگی.

## 2. مفهوم ERM

کسب و کار است.

پوشش ضرر و زیان‌های بالقوه با توجه به تغییرات

بازارهای مالی، از جمله نرخ بهره، نرخ ارز، قیمت

کالاها، ریسک نقدینگی و ریسک اعتباری.

با توجه به انجمن اکتوئرال حوادث<sup>1</sup>، ERM این گونه

تعریف می‌شود:

«فرایند ارزیابی، کنترل، بهره‌برداری، تأمین منابع

انسانی و مالی و نظارت بر خطرات ناشی از همه منابع

به منظور افزایش ارزش کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان

برای سهام‌دارانش که توسط سازمان‌های همه صنایع

انجام می‌شود.

CAS مدیریت ریسک بنگاه را در چهار حوزه

تقسیم‌بندی می‌کند:

## - اجرایی<sup>4</sup>

پوشش طیف وسیعی از شرایط: از جمله رضایت

مشتری، توسعه محصول، شکست محصول، حفاظت

از علامت تجاری، رهبری شرکت، فناوری اطلاعات،

تقلب در مدیریت و ریسک اطلاعات.

2. Hazard  
3. Financial  
4. Operationl

1. Casualty Actuarial Society (CAS)



## - راهبردی<sup>1</sup>

شامل اطلاعاتی مانند ترجیحات مشتری، نوآوری‌های تکنولوژیک و موانع قانونی و سیاسی است.

معمولاً یک مورد خاص از موقعیت‌های ریسکی، می‌تواند در بیش از یک نوع از انواع 4 گانه قرار گیرد، اما نکته مهم این است که ERM همه انواع ریسک‌ها را در نظر می‌گیرد و آنها را به صورت پیوسته کنترل می‌کند، نه جداگانه. در ERM به ریسک به عنوان فرصت سودآور نگاه می‌شود، نه صرفاً چیزی که موجب زیان می‌شود.

ERM بر دو نکته اساسی تأکید دارد:

- نگاه همه جانبه و فرابخشی به ریسک؛
- توجه به ریسک به عنوان یک فرصت.

در این حالت ERM بیشتر به دنبال رسیدن به وضعیت

خودفعال است یعنی به جای اینکه در مقابل ریسک‌ها

1. Strategic

حالت واکنشی گرفته یا از آنها پیشگیری نماید از موقعیت‌های مخاطره آمیز، فرصت و مزیت ایجاد کند. این مفهوم تحت عنوان مدیریت هوشمند ریسک مطرح شده است.

## 3. کنترل ریسک‌های مالی

یکی از کارهای اساسی مدیریت ریسک بنگاه کنترل ریسک‌های مالی است که برای این کار از ابزارهای اساسی استفاده می‌کند. ابزارهای اساسی در مدیریت ریسک‌های مالی عبارت‌اند از:

- قراردادهای سلف<sup>2</sup>
- قراردادهای آتی<sup>3</sup>
- معاوضه<sup>4</sup>
- اختیار معامله<sup>5</sup>

2. Forward Contract

3. Future Contract

4. Swap

5. Option





همه این قراردادها «مشتقات» نامیده می‌شوند؛ زیرا ارزش آنها از ارزش برخی دیگر ابزارها، مشتق شده است. در یک تاریخ تعیین شده یک کالا با کیفیت مشخص و تعیین شده را مبادله کنند، مبلغ این معامله یا در زمان معامله یا در زمان سررسید تعیین می‌شود.

**- قرارداد سلف** قراردادی است که به موجب آن دو طرف تعهد می‌کنند در یک تاریخ مشخص با یک قیمت مشخص یک کالا با کیفیت مشخص را مبادله کنند. در قرارداد سلف تمامی مبلغ باید قبلاً پرداخت گردد و کالا در سررسید تحویل شود. بدین ترتیب در این معاملات غالباً یا پول نقد رد و بدل می‌شود یا اسنادی که معادل پول نقد به‌شمار می‌آیند. یکی از دارائی‌هایی که معامله سلف آن بسیار متداول است، نفت خام است.

**- قرارداد آتی** قراردادی است که در آن دو طرف تعهد می‌کنند که

نگرانی‌های نقدینگی را مورد توجه قرار داده است.

## - قرارداد معاوضه

معاوضه در لغت به معنای معامله پایاپای (ارز)، عوض کردن، مبادله کردن، بیرون کردن، جانشین کردن و اخراج کردن آمده و در اصطلاح، توافقی بین دو شرکت برای معاوضه جریان نقدی در آینده (با دو نوع پرداخت متفاوت از بدهی یا دارایی) است. قرارداد فوق تاریخ پرداخت و چگونگی محاسبه جریانات نقدی را که باید پرداخت شود، مشخص می‌کند. معمولاً محاسبه جریانات نقدی شامل ارزش‌های آتی یک یا چند متغیر بازار است. اولین قراردادهای معاوضه در اوایل دهه 1980 منعقد شدند. از آن زمان تا کنون بازار معاوضه رشد چشم‌گیری داشته است. در حال حاضر اکثر قراردادهای مشتقات خارج از بورس به صورت معاوضه انجام می‌شود.

به طور خلاصه در قرارداد معاوضه، مجموعه‌ای از جریان‌های نقدی با نرخ ثابت و مجموعه‌ای از جریان‌های نقدی با نرخ شناور با یکدیگر تاخت زده می‌شوند. بدین ترتیب افرادی که به دنبال پرهیز از مواجهه با نوسانات قیمت‌اند، جریان نقد ثابت و سایر مشارکت‌کنندگان بازار که به واسطه حرفه خویش از این فرصت‌ها با قبول ریسک استفاده می‌کنند، جریان نقد شناور را برمی‌گزینند.

## - اختیار معامله

اختیار معامله، قراردادی است که به خریدار آن، اختیار (و نه اجبار) خرید یا فروش یک دارایی معین را در قیمت تعیین شده تا یک زمان مشخص اعطا می‌کند. از سوی دیگر فروشنده اجبار دارد که تا پیش از انقضای مهلت آن، هر زمان که خریدار تمایل به اجرای قرارداد داشت، مفاد قرارداد را اجرا کرده و دارایی معین شده را در قیمت تعیین شده معامله کند. اوراق اختیار معامله از نظر نوع قرارداد بر دو نوع کلی تعریف شده‌اند: اختیار

خرید<sup>1</sup> و اختیار فروش<sup>2</sup>.

## 4. درگیری‌های حسابرسی داخلی در مدیریت

### ریسک بنگاه

این قسمت مقاله به بررسی اثر درگیری‌های حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک بنگاه، بر تمایل آنها به ارائه گزارش شکست در روند ریسک و اثر یک رابطه قوی با کمیته حساب‌رسان بر چنین تمایلاتی در جهت ارائه گزارشات، می‌پردازد. همچنین کاربرد ERM و نقش حساب‌رسان داخلی در ERM در بخش‌های الکترونیکی عمومی و خصوصی استرالیا را مورد بررسی قرار می‌دهد. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که درگیری گسترده در ERM بر تمایل حساب‌رسان داخلی مبنی بر ارائه گزارش شکست در روند ریسک به کمیته حساب‌رسان مؤثر است. اکثریت سازمان‌ها اخیراً ERM را اتخاذ کرده‌اند.

در سال 1999، مؤسسه حساب‌رسان داخلی در تعریف حسابرسی داخلی به جهت درگیر کردن فعالیت‌های مشاوره‌ای و تضمینی در میان سه حوزه مرتبط مدیریت ریسک، کنترل و حکومت تجدیدنظر کرد.

5 سال بعد کمیته سازمان‌های پشتیبان<sup>3</sup> چهارچوب یکپارچه خود را از ERM اعلام کرد. تعریف آن به شرح زیر است:

"یک فرایند که توسط هیئت مدیره، مدیران و سایر پرسنل اعمال می‌شود، در تنظیمات استراتژی و در برابر بنگاه کاربردی می‌شود و جهت شناسایی حوادث بالقوه‌ای که ممکن است موجودیت سازمان را متأثر سازد طراحی می‌شود.

پس از اعلام چهارچوب توسط کمیته سازمان‌های

1. Call Option
2. Put Option
3. Committee of Sponsoring Organization (COSO)

اختیار معامله، قراردادی است که به خریدار آن، اختیار (و نه اجبار) خرید یا فروش یک دارایی معین را در قیمت تعیین شده تا یک زمان مشخص اعطا می‌کند.

## جدول 1. نقش‌های حسابرسان داخلی در ERM

<p><b>نقش‌های هسته‌ای حسابرسی داخلی در ERM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دادن تضمین در مورد فرایند مدیریت ریسک</li> <li>- تضمین از ارزیابی درست خطر</li> <li>- ارزیابی فرایند مدیریت ریسک</li> <li>- ارزیابی گزارش خطرات</li> </ul>
<p><b>نقش‌هایی که قانونی تشریح شده‌اند</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مرور مدیریت ریسک‌های کلیدی</li> <li>- آسان‌سازی فهم و ارزیابی ریسک‌ها</li> <li>- مدیریت مربی‌گری در پاسخ‌گویی به ریسک‌ها</li> <li>- هماهنگی فعالیت‌های ERM</li> <li>- ارائه گزارش پیرامون خطرات</li> <li>- نگهداری و توسعه چهارچوب ERM</li> <li>- دفاع از استقرار ERM</li> <li>- توسعه استراتژی مدیریت ریسک برای تصویب هیئت مدیره</li> </ul>
<p><b>نقش‌های حسابرسی داخلی که نباید برعهده گرفته شوند</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظیم ریسک‌پذیری</li> <li>- اعمال فرایندهای مدیریت ریسک</li> <li>- تصمیم‌گیری درباره پاسخ‌گویی خطر</li> <li>- پاسخ‌گویی (مسئولیت) برای مدیریت ریسک</li> </ul>

## 5. مزایای ERM

- دسترسی به اطلاعات ریسک در سازمان در زمان واقعی؛
- تصمیم‌گیری سریع‌تر و مواجهه شدن کمتر با بحران؛
- شوک‌های کمتر (تهدیدات مدیریت‌شده و فرصت‌های تازه)؛
- اعتماد به نفس بیشتر و اعتماد در جامعه سهام‌داران؛
- هزینه‌های کمتر، استفاده بهتر از منابع و قوانین ارتقا یافته؛

پشتیبان مالی، بیانیه‌ای مبنی بر نقش حسابرسان داخلی در مدیریت ریسک بنگاه صادر کرد. این بیانیه نقش فعالی برای حسابرسان داخلی در ERM قائل شده است. مقاله سه دسته‌بندی را درباره نقش حسابرسان داخلی در ERM در نظر می‌گیرد:

- نقش‌های هسته‌ای یا توصیه‌شده حسابرسان داخلی در ERM؛
- نقش‌هایی که قانونی تشریح شده‌اند؛
- نقش‌هایی که نباید به عهده گرفته شوند؛
- نقش‌هایی که در هر دسته‌بندی باید به عهده گرفته شوند در جدول 1 آمده است.



طرح عملی را انجام می‌دهند. استفاده از جدول زمانی برای پیاده‌سازی، برنامه‌های آموزشی، جلسات و کتابچه راهنما برای همه شرکت کنندگان ضروری است. اجرای فرایند ERM باید توسط یک تیم مدیریت در تمام سطوح سازمان اجرا شود. فرایند رسمی با یک جدول زمانی واقع‌بینانه باید اجرا شود. تمام اعضای سازمان نیاز به مشارکت در فرایند دارند، تا مطمئن شویم که تمام خطرات شناخته می‌شوند. بخش ممیزی داخلی نمی‌تواند مسئول مدیریت ریسک باشد، اما می‌تواند در توسعه و نظارت برنامه‌های مدیریت ریسک درگیر باشد. افراد هر بخش باید پاسخ‌گویی کیفیت گزارش‌ها و فعالیت‌های خود زیر چتر مدیریت ریسک باشند.

### - مرحله 3. تصمیم‌گیری در چهارچوب کنترل شده

برای کار ERM سازمان‌ها باید خود را به چهارچوب کنترل داخلی متعهد کنند. وجود یک ساختار کنترل داخلی رضایت‌بخش، احتمال اشتباهات و بی‌نظمی را کاهش می‌دهد.

از جمله عناصری که با توضیح آنها می‌توان در چهارچوب کنترل داخلی از آنها استفاده کرد، عبارت‌اند از:

- فلسفه مدیریت ریسک؛
- فرهنگ ریسک؛
- فلسفه مدیریت و نحوه عملکرد؛
- ریسک‌پذیری؛
- ساختار سازمانی؛
- واگذاری اختیارات و مسئولیت؛
- سیاست‌های منابع انسانی؛
- اهداف استراتژیک؛
- سطح تحمل خطر؛
- رویدادها؛

• سازمان‌های قوی‌تر و آماده برای مواجهه با موقعیت‌های جدید.

### 6. ده‌گام برای رسیدن به مدیریت ریسک بنگاه

- دستور از بالا؛
- تشکیل بخش ERM؛
- تصمیم‌گیری در چهارچوب کنترل شده؛
- تعیین تمام خطرات؛
- ارزیابی خطرات؛
- اهداف واحد کسب‌وکار و اندازه‌گیری عملکرد؛
- اهداف و خلاصه کنترل؛
- گزارش ماهانه سیستم ERM؛
- تجزیه و تحلیل توسط گروه ERM؛
- نظارت بر روند به طور مداوم.

### - مرحله 1. دستور از بالا

فرایند ERM رسمی باید توسط هیئت مدیره، مدیران اجرایی و سطح بالای مدیریت سازمان لازم‌الاجرا شود. درک خطرات پذیرفته‌شده توسط شرکت برای رسیدن به اهداف هیئت مدیره و سهام‌داران ضروری است. باید میان برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان و درک درست از تمام خطرات سازمانی در سراسر نهاد ارتباط وجود داشته باشد. هماهنگی استراتژی و ریسک به سهام‌داران داخلی و خارجی اطمینان می‌دهد که به طور مداوم مدیریت ریسک سازمانی به صورت مؤثر و کارآمد عمل می‌کند. دستور از بالا برای اطمینان از موفقیت تیم مدیریت ریسک در ایجاد برنامه ERM برای کمک به دستیابی به اهداف سازمانی مورد نیاز است.

### - مرحله 2. تشکیل بخش ERM

باید لایه‌های مختلف مالکیت برای فرایند ERM وجود داشته باشد. مدیر ارشد باید مسئول توسعه ERM باشد. گروهی از مدیران ارشد، کار ارزیابی و توسعه یک



خطرات موجود در سراسر سازمان را نشان می‌دهد. در هنگام جمع‌آوری فرهنگ لغت ریسک باید به تعریف موارد زیر توجه شود:

- استراتژیک؛
- شهرت - روابط عمومی منفی؛
- عملیات کسب‌وکار؛
- تقلب، درآمد از دست رفته، اقدامات غیر مجاز؛
- پیروی از قوانین در تمام سطوح؛
- تعهدات قراردادی - سرمایه‌گذاری مشترک؛
- فروشندگان، اشخاص ثالث؛
- بازار - عوامل خارجی (شرایط اقتصادی، رقابت)؛
- منابع انسانی - کیفیت و کمیت آن.

#### - مرحله 5. ارزیابی خطرات

گام بعدی، تعیین اولویت‌های خطر، هم برای شرکت و هم برای واحد کسب‌وکار است. این فرایند باید قبل از در نظر گرفتن کنترل‌های داخلی یا سایر روش‌های کاهش ریسک مانند بیمه انجام شود. خطرات به وسیله تأثیر بالقوه روی وضعیت‌های مالی یا منابع دسته‌بندی شده‌اند:

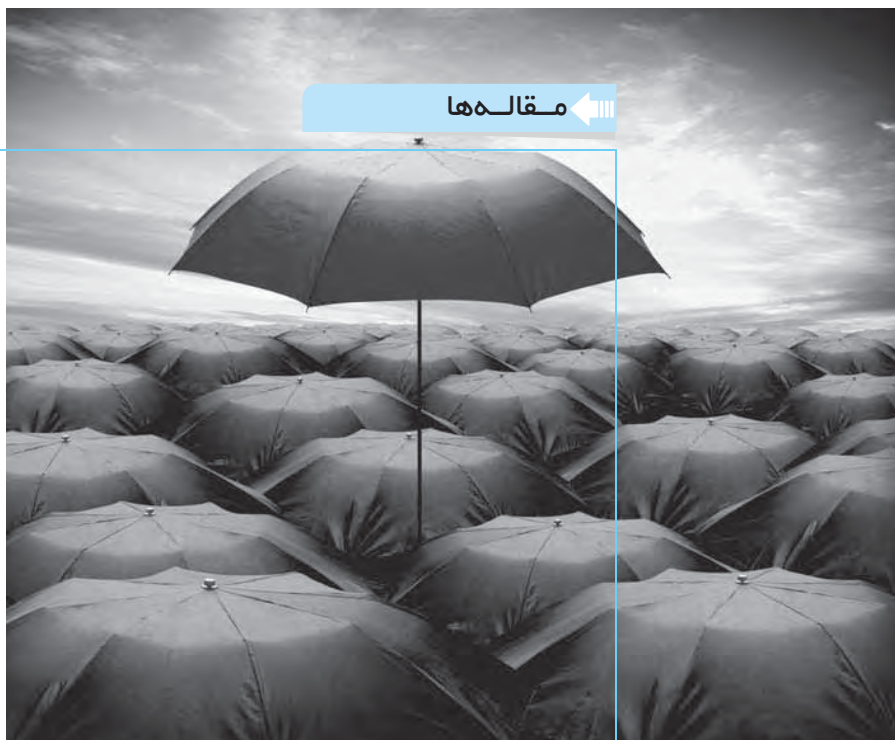
- جزئی؛
- مخرب؛
- فاجعه‌بار.

پس از آن، احتمال خطر را باید طبقه‌بندی کرد:

- بعید است؛
- ممکن است؛
- احتمال دارد.

این تجزیه و تحلیل را می‌توان به صورت جدول 2 نوشت.

پس از جمع‌آوری نتایج باید، توجه خاص به آن دسته از خطرات طبقه‌بندی شده شود. که معمولاً به



- عوامل مؤثر بر استراتژی و اهداف؛

- خطرات و فرصت‌ها.

#### - مرحله 4. تعیین تمام خطرات

در سراسر سازمان برای جمع‌آوری اطلاع از خطرات باید تلاش صورت گیرد. همه کارمندان برای شناسایی و به اشتراک گذاشتن خطرات بالقوه سازمانی مسئول‌اند. لیست خطرات انباشته‌شده بسیار گسترده است و

خطرات به عنوان رتبه «1» طبقه داده می‌شود.

پس از ارزیابی خطر باید تصمیم گرفت که چه کنترل‌هایی مورد نیاز خواهد بود. کنترل خطرات به شکل زیر است:

- نگهداشتن خطر و نظارت بر آن به صورت منظم، برای نمونه: خودبیمه‌گری؛

- کاهش خطر پراکنده با افزایش کنترل؛

- اجتناب از خطر با ازبین بردن فرایندی که باعث

ایجاد خطر می‌شود یا توقف فعالیت؛

- انتقال خطر با همکاری از طریق بیمه یا برون‌سپاری؛

- بهره‌برداری از خطر از طریق تنوع، توسعه، ایجاد،

طراحی مجدد یا سازماندهی مجدد.

## - مرحله 6. اهداف واحد کسب‌وکار و

### اندازه‌گیری عملکرد

در این مرحله تیم اجرایی باید استراتژی‌های شرکت را با واحدهای کسب‌وکار بررسی کنند تا تشخیص دهند نتایج هر واحد چگونه به اهداف سازمان کمک می‌کند. همچنین اهداف تعیین شده برای واحدها باید قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، نتیجه‌گرا و دارای زمان‌بندی مشخص باشند.

## - مرحله 7. اهداف و خلاصه کنترل

ترکیب اهداف استراتژیک سازمان با اقدامات مربوط به عملکرد مدیریت ریسک بنگاه اهمیت دارد. باید برای ذی‌نفعان گزارش تهیه شود، تصمیم گرفته شود که چه کنترل‌هایی اضافه شود یا چه اقداماتی باید انجام شود. باید مشخص شود که نظارت بر عهده چه کسی است و یک جدول زمانی برای بررسی و ارزیابی تأسیس شود. تعیین پاسخ‌گویی در مدیریت ریسک بسیار مهم است.

## - مرحله 8. گزارش ماهانه سیستم ERM

داشتن یک طرح مدیریت ریسک و اجرای آن برای

تضمین اینکه این طرح دنبال می‌شود، کافی نیست. بازخورد نتایج گزارش به بخش ERM و مدیریت سطوح بالا و هیئت مدیره برای موفقیت سازمان حیاتی است. ساختار گزارش شامل موارد زیر است:

- تعریف فرایندهای خاص در یک بخش؛

- تعریف خطرات خاصی که مانع رسیدن سازمان به

اهداف مشخص شده‌اش می‌شود؛

## جدول 2. تحلیل ریسک

احتمال رویداد	محتمل			جزئی
	ممکن		آسیب‌آور	
	غیر ممکن	فاجعه‌انگیز		
		اثر روی سازمان		

- خلاصه نتایج حاصل از ارزیابی ریسک و پرس و جو از اینکه چه خطراتی می‌توانند مانع رسیدن سازمان به اهدافش شود و چه کنترل‌های داخلی برای کاهش خطر در محل هستند یا نیاز به توسعه دارند.

- قرار دادن یک معیار اندازه‌گیری عملکرد، بسیار حائز اهمیت است که توضیح داده شود چه وقت نتایج در معرض خطر هستند و چگونه آنها باید اصلاح شوند؛

- توضیح و ارزیابی نتایج گزارش شده در نمودار و نشان دادن اینکه چه اقدامات اصلاحی مورد نیاز است؛

- شناسایی مسائل و اقدام مدیریت در جهت بهبود مدیریت ریسک. ممکن است نیاز به اضافه کردن کنترل‌های داخلی مانند به روزرسانی نرم‌افزار یا نیاز به تجدید نظر فرایند باشد؛

- رسیدگی به مشکلات مشخص شده توسط سیستم گزارش دهی.

## - مرحله 10. نظارت بر روند به طور مداوم

به طور منظم، بخش ERM باید رویدادهای داخلی و خارجی را تجزیه و تحلیل کند. نمونه‌هایی از سؤالات که نیاز به پاسخ‌گویی دارند عبارت‌اند از:

- آیا مدیریت ارشد به طور فعال متعهد و درگیر است؟

- بودجه مدیریت ریسک، جدول زمانی و اولویت‌ها سالانه بررسی می‌شوند؟

- آیا در سطوح مناسب بر نتایج حاصله نظارت می‌شود؟

- خطرات به درستی در زمینه استراتژی و اهداف سالانه بررسی می‌شوند؟

- به صورت سالانه در کاهش خطرات بررسی و کنترل می‌شود؟

## - مرحله 9. تجزیه و تحلیل توسط گروه ERM

بخش صدور گزارش عملکرد ERM می‌تواند پیشرفت را اندازه‌گیری و به تحقق استراتژی سازمان کمک کند. بخش ریسک باید اطلاعات را برای مدیریت بالا و هیئت مدیره برای حرکت به سوی

- تغییر در عوامل داخلی مثل استراتژی، اهداف کسب و کار، مردم، محصول/خدمات، سیستم‌ها یا فرایندها به وجود آمده است؟

- تغییر در عوامل خارجی مثل محیط زیست، رقابت،

عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، و ... به وجود آمده است؟

پس از پاسخ دادن به این پرسش‌ها، بخش ERM باید هرگونه تجدید نظر مناسب را انجام دهد.

### 7. نتیجه‌گیری

برقراری فرایند مدیریت ریسک در سراسر سازمان، همراه با نظام راهبری می‌تواند به حصول اطمینان از اینکه هم راهبردهای سازمان و هم رویه‌های مدیریت ریسک به نحو بهتری اجرا می‌شوند و نیز افزایش ارزش ثروت ذی‌نفعان سازمان کمک کند. ERM باید کلیه ریسک‌هایی را که سازمان با آنها روبه‌رو است، اظهار کند و برنامه منظمی برای شناسایی این ریسک‌ها طراحی کند، اثر ریسک‌ها را متناسب با شرایط سازمان ارزیابی و ریسک را در سطح اشتباهی ریسک سازمان، مدیریت و کنترل کند. چهارچوب ERM فراتر از چهارچوب یکپارچه کنترل داخلی است و با ارائه چهارچوبی توانا تر و اجرایی تر بر ریسک‌های ناشی از گزارشگری مالی تأکید نموده است.

### منابع:

منابع در دفتر نشریه تازه‌های جهان بیمه موجود است. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی