

مقدمه

استاندارد مدیریت ریسک بنگاه‌های اقتصادی^۱ ای.ام.بست^۲ تأیید می‌کند که ERM به‌عنوان یک ابزار اصلی باعث می‌شود بیمه‌گران ریسک، سرمایه و تصمیمات استراتژیکی شان را به‌طور مؤثر مدیریت کنند.

پس از دوره تکوین، ERM بخشی از مدیریت شرکت‌های بیمه شده است. روش‌های سنتی مدیریت ریسک، پایه اصلی ERM محسوب می‌شوند؛ اما در حال حاضر نگرش و اقدامات وسیع‌تری، مورد نیاز است. ای.ام.بست (بست) در گزارش اخیر نظر خود را در رابطه با اقدامات ERM بیمه‌گران اعلام کرد.

بست خاطر نشان کرد که تغییرات مدیریت ریسک با توجه به همگرایی مؤسسه قانون‌گذاری، رده‌بندی و دیدگاه‌های اقتصادی در مورد کفایت سرمایه رو به افزایش است. بر این اساس، بست موضع خود را در مورد شرایط لازم ERM بیمه‌گران محکم‌تر و در گزارش پیشین خود تجدید نظر کرده است تا این دیدگاه جهانی را که پیشرفت‌های توانگری II در اروپا میزان رقابت همه بیمه‌گران مستقر در آمریکا را افزایش می‌دهد، منعکس نماید. در حقیقت، قانون‌گذاران در همه جا به‌سوی رژیم‌هایی قانونمندتر و پویاتر پیش می‌روند که تأکید بیشتری بر مدیریت ریسک،

کنترل و نظارت کامل، مدل‌سازی و شفافیت سرمایه داخلی دارد.

۱. رویارویی با موارد با ریسک بالا

به‌طور کلی، فشار بیشتر برای توسعه ابزارها و اقدامات ERM به‌علت افزایش آگاهی از حوادث زیادی است که بیمه‌گران را در معرض ریسک و عدم اطمینان بیشتر قرار داده است و از طریق روش‌های سنتی مدیریت ریسک به‌طور مؤثر مورد توجه قرار نگرفته است.

طوفان‌های چند سال اخیر و حوادث ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، خسارات سنگینی را در یک موقعیت جغرافیایی متمرکز و پوشش‌های چندگانه تحمیل کرده است. انرون^۳، ورلد‌کام^۴ و حوادث دیگر، نمونه‌هایی از رویارویی با ریسک متمم‌اند که موجب خسارات بالقوه در دارایی‌ها و بدهی‌ها شده‌اند. بحران اقتصادی، دارایی، بدهی و دسترسی سرمایه بیمه‌گران را که در معرض اختلال بازار سرمایه قرار دارند، بیش‌ازپیش برجسته کرده است. این عامل بالقوه فراگیر نیاز به آماده‌سازی الگوهای جدید و نوظهور ریسک را به شرکت‌ها یادآوری می‌کند.

در حالی که شرکت‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار، محصولات پیچیده‌تر و پیشرفته‌تری را توسعه می‌دهند، موارد ریسک صنعت نیز افزایش می‌یابد. به‌ویژه

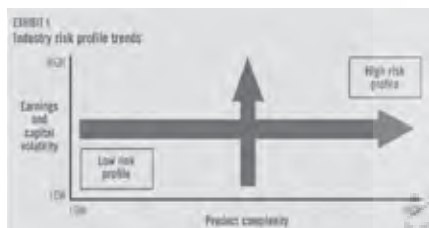
3. Enron
4. Worldcom

1. Enterprise Risk Management (ERM)
2. A.M Best



در بخش پس‌انداز بازنشستگی، بالارفتن سن جمعیت، پتانسیل بزرگی برای بیمه‌گرانی است که می‌توانند ریسک‌هایی را مدیریت کنند که همراه با محصولات پیشنهاد شده تضمین درآمد طول عمر نرخ سود ترکیبی، تطبیق دارایی/بدهی، ریسک‌های حذف واسطه و طول عمر و ریسک‌های انتخابی بیمه‌گذارند (نمودار ۱).

نمودار ۱. روند پروفایل ریسک صنعتی



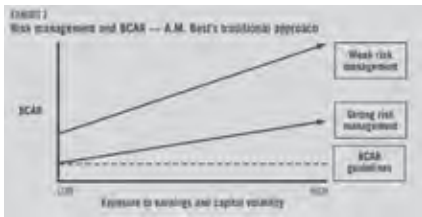
این روندها توسعه ابزارهای جدید مدیریت ریسک از جمله مدل‌های سرمایه اقتصادی، ابزارهای مدل‌سازی فاجعه و برنامه‌های پویای کنترل ریسک را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همه این ابزارها در صدد مبارزه با رشد رویارویی صنعت با ناپایداری سرمایه و درآمد و توجه بیشتر به حوادث ریسکی است که بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد.

۲. رقابت‌کنندگان موارد را افزایش می‌دهند

تاکنون، بسیاری از بیمه‌گران مستقر در آمریکا ذهنیت خود را در مورد ERM به یک رویکرد دفاعی محدود کرده و بر بسته‌بندی مجدد اقدامات رایج مدیریت ریسک در واکنش به مؤسسه و ناظر رده‌بندی و بررسی دقیق

زیرا عملکرد اجرایی و نمودار تجاری در آینده تعیین کننده استحکام ترازنامه‌اند (نمودار ۲).

نمودار ۲. مدیریت ریسک و نرخ کفایت سرمایه بست- عملکرد سنتی ای‌ام‌بست

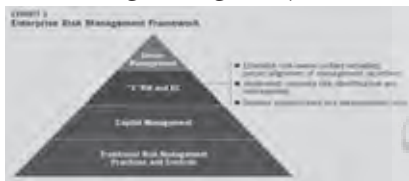


در حال حاضر، بست در صدد به کارگیری رویکردی است که ارتباط نزدیک‌تری با ناپایداری درآمد و استحکام نسبی ERM شرکت دارد؛ به عنوان مثال، بیمه‌گری با برنامه ERM «قوی» و ناپایداری کم درآمد معمولاً به خاطر رتبه اخیر خود می‌تواند نزدیک به نرخ کفایت سرمایه بست^۳ عمل کند. برعکس، بیمه‌گری با ERM «ضعیف» و ناپایداری «زیاد» باید سرمایه بیشتری حفظ نماید.

۴. اخبار جدید ERM

بست دیدگاه خود را در مورد روند ارزیابی مدیریت ریسک توسعه داده است (نمودار ۳).

نمودار ۳. چهار چوب مدیریت ریسک بنگاه‌های اقتصادی



پایه و اساس کنترل‌ها و اقدامات مدیریت ریسک سنتی یکی است. این امر نشان می‌دهد که مجموعه اقدامات برای کمک به بیمه‌گران در جهت نظارت و مدیریت فجایع شخصی، قیمت‌گذاری، ریسک‌های دارایی و ذخیره‌گیری طراحی شده است. مدیریت سرمایه که پشتیبانی مناسب برای جذب خساراتی است که به وسیله تکنیک‌های مدیریت ریسک به اندازه کافی خفیف نشده است، بدون تغییر باقی می‌ماند.

در نمودار بالا، مدیریت ارشد با توجه به سرمایه و ریسک، تصمیمات استراتژیکی



و نرخ‌گذاری خواهد داشت علاقه بیمه‌گران داخلی به ERM افزایش خواهد یافت.

از نظر بست، همه بیمه‌گران باید رویکرد ERM خود را بر اساس موارد ریسکشان تغییر دهند تا درآمد قابل‌تحمیلی کسب کنند، سرمایه را افزایش دهند، رقابتی باقی بمانند و رده‌بندی‌های قابل‌قبولی را حفظ نمایند. از بیمه‌گران پیچیده - مانند آنهایی که در بیمه اتکایی جهانی و بازارهای پس‌انداز بازنشستگی شرکت می‌کنند - انتظار می‌رود در تصمیم‌گیری‌های خود به‌طور کامل ERM را اتخاذ و مدل‌سازی سرمایه اقتصادی را اثبات کنند.

شرایط لازم ERM بست ممکن است در حال حاضر برای بیمه‌گرانی با پیچیدگی کمتر که بر خطوط تجاری سنتی و پابرجا متمرکزند، شدت کمتری داشته باشد. با این وجود، بست بدون توجه به اندازه و پیچیدگی همواره هر یک از اقدامات مدیریت ریسک بیمه‌گران را به دقت بررسی کرده است. اخیراً بررسی افزایش یافته ERM بست برای بیمه‌گران رده‌های بالا (رده A+ و A++) و آنهایی که به دنبال رده بالا هستند، دقیق‌تر است.

بست معتقد است که مدیریت ریسک، رشته رایجی است که استحکام ترازنامه، عملکرد اجرایی و نمودار تجاری را به هم پیوند می‌دهند. این مقادیر در ارزیابی شرکت و به‌خصوص سرمایه آن به‌ندرت می‌توانند از هم جدا شوند؛



سرمایه‌گذار تأکید می‌کنند.

در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌ها در مورد ERM ذهنیتی تهاجمی در پیش گرفته‌اند. بیمه‌گران پیشرو می‌خواهند سرمایه‌شان را از نظر استراتژی خطر/پاداش بهتر اختصاص دهند و از طریق به کارگیری اهرم ERM و مدل‌سازی سرمایه اقتصادی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود در رقابت پیروز شوند. این ذهنیت کنشگرایانه در شرکت‌های اروپایی و برمودا^۱ رو به پیشرفت و از طریق آمریکا، به‌خصوص شرکت‌های جهانی رو به گسترش است.

در حالی که سازمان‌های بزرگ و پیچیده و بیمه‌گران منطقه‌ای پیشرو مستقر در آمریکا روش‌های پیشرفته‌ای را برای شناخت، سنجش و مدیریت ریسک توسعه می‌دهند، نمودار برای همه افزایش می‌یابد.

۳. مدیریت ریسک و روند رده‌بندی

در حالی که استاندارد اندپورز^۲ بسیاری از عناوین ERM نمایندگی رده‌بندی را از آن خود کرده است، بسیاری از بیمه‌گران هنوز هم رده‌بندی ای.ام.بست خود را مهم‌ترین رده‌بندی آمریکا می‌دانند. با فرض نگاه دقیق بست به اقدامات مدیریت ریسک و معنای پیچیده اما دور از دسترس که ERM برای نیازهای سرمایه

1. Bermuda
2. Standard and Poor's (S&P)

3. Best's Capital Adequacy Ratio (BCAR)

می‌گیرد. در گذشته این روند تصمیم‌گیری به‌طور نمونه شامل کنش و واکنش و همکاری کمی میان «صاحبان» ریسک بود. از نظر بست این رویکرد سلسله‌مراتبی و سیلومانند، راهکار مناسبی حتی برای بیمه‌گران کوچک‌تر هم نیست.

بست انتظار دارد مدیریت ارشد، عناصر منتخب ERM را در چهارچوب مدیریت ریسک خود در هم‌آمیزد تا ریسک و سرمایه را به‌گونه‌ای کل‌گرایانه مورد توجه قرار دهد. از نظر بست عاملان ارشد ERM، اهداف متحد در رویکردشان با ریسک دارند (که با مدل‌سازی ریسکی قوی اندازه‌گیری می‌شود) که ریسک‌های متفاوتی را در معیاری رایج ارزیابی می‌کند. با در نظر گرفتن این موارد، از نظر بست این عناصر، اطلاعات بهتر و ابزارهای پیچیده‌تری را برای بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک ارائه می‌دهند.

اگر ERM به‌درستی به‌کار رود، باعث می‌شود یک شرکت، ریسک‌های شخصی و هرگونه هم‌گرایی ریسک در کل سازمان را نزدیک در نظر بگیرد. سرانجام، از نظر بست، ERM به خاطر دو هدف اساسی، بخش لاینفک مدیریت ریسک و تجارت در عملیات کلی شرکت محسوب می‌شود:

- تحمیل ناپایداری بالقوه درآمد و سرمایه را مدیریت کند؛

- ارزش صاحبان سهام مختلف را افزایش دهد.

۵. تأثیر بر رده‌بندی و BCAR بست

اهمیت ERM برای رده‌بندی یک شرکت براساس ارزیابی کمی و کیفی بست در چهار زمینه کلیدی متفاوت است:

- پیچیدگی بیمه‌گر؛

- ناپایداری نسبی درآمد و سرمایه؛

- انعطاف‌پذیری مالی؛

- قدرت مدیریت ریسک سستی.

با توجه به ناپایداری نسبی، بست عوامل مشترک با روند سرمایه و درآمد شرکت و اجرای استراتژیکی برنامه آن را مورد توجه قرار می‌دهد. به‌ویژه، بست مشتاقانه بر شرکت‌هایی که در معرض تعداد زیادی فجایع طبیعی و

ریسک تروریسم هستند، متمرکز باقی می‌ماند. به‌علاوه، فشار ویژه‌ای بر روند عرفی ضریب خسارت خالص (۵ و ۱۰ سال) یک شرکت نسبت به هم‌ردیفانش به‌عنوان تعیین‌کننده صلاحیت اصلی بیمه‌گری وجود دارد. در نهایت، بست نیاز دارد بیمه‌گران برآوردهای مالی خود را - هم در جلسات و هم در پرسش‌نامه‌های رده‌بندی خود- ارائه دهند تا ارزیابی کند که آیا مدیریت موفق است و برنامه‌های مالیش را اجرا می‌کند.

هر شرکتی باید برنامه‌ای تدوین کند که مناسب نمودار ریسک و نیازهای مدیریت ریسک خود باشد. پروسه رده‌بندی بست شامل طرح پرسش و بحث در جلسات می‌شود تا مشخص شود هر شرکت در مقایسه با هم‌تایانش چگونه واکنش نشان می‌دهد. در نتیجه، بیمه‌گران باید در نشست رده‌بندی سالانه خود در مورد ERM بحث کنند و از اهمیت فعالیت‌های ERM در رده‌بندی و ارزشیابی سرمایه‌شان فهم درستی داشته باشند.

برای ایجاد شفافیت، عناصر فعالیت‌های ERM یک شرکت در گزارشات شرکت و اطلاعیه‌های رده‌بندی ارائه می‌شود. به‌علاوه، بست چند موضع محکم در مورد رده‌بندی برخی بیمه‌گران اتکایی مهم که رده‌بندی آنها به‌طور منفی تحت تأثیر مسائل مربوط به ERM قرار گرفته‌اند، به‌رغم درجات بالای سرمایه، اتخاذ کرده است. احتمال دارد این روند افزایش یابد، به‌خصوص وقتی بسیاری از بخش‌های صنعتی، شرایط خوب بازار را تجربه کنند.

۶. فهرست ERM بست

با وجود اینکه بحث‌های رده‌بندی ERM متفاوت است، اما بست «فهرست ERM» را تعبیه کرده است که تحلیلگران از آن برای سازمان‌دهی و ارائه یافته‌هایشان به کمیته رده‌بندی بست استفاده می‌کنند تا مقایسه میان هم‌تایان آسان شود. این فهرست - که با تمام جزئیات در پیوست آخرین گزارش رسمی بست آمده است- شامل ویژگی‌های خوب و بد فعالیت‌های ERM یک شرکت در سه زمینه

می‌شود:

- چهارچوب و فرهنگ ERM؛

- شناسایی و مدیریت ریسک؛

- اندازه‌گیری ریسک و مدل‌سازی سرمایه.

بست به‌طورفعال، فعالیت‌های ERM شرکت را در این سه زمینه با ویژگی‌های مطرح‌شده در گزارش مقایسه می‌کند. در ادامه بسیاری از بهترین فعالیت‌هایی که در گزارش بست توضیح داده‌شده، آمده است.

- چهارچوب و فرهنگ ERM

یک فرهنگ ریسک مؤثر در درجه اول با پشتیبانی قوی مدیریت ارشد شروع می‌شود که توسط یک سازمان نظارتی - شامل پشتیبانی هیئت از برنامه ERM و نظارت منظم بر توسعه‌اش- تقویت می‌گردد. طرز برخورد با ریسک به‌وضوح از طریق بیان ریسک‌پذیری و ریسک‌خواهی - که اساس کنترل‌های ریسک و ریسک استاندارد را فراهم می‌کند- تعیین می‌شود. نقش‌ها و مسئولیت‌ها باید به‌خوبی مشخص شود. مدیریت ریسک، بخشی از برنامه‌های تجاری و سیستم‌های پاداش می‌شود. از شخصی با مسئولیت مأمور اصلی ریسک انتظار می‌رود این روند را جدا از فعالیت‌های خطرپذیر تجارت مدیریت کند. تصمیمات تجاری پتانسیل برگشت ریسک ارزیابی‌شده را مورد توجه قرار می‌دهد. واضح است که این سیستم به همه مدیریت‌ها و کارکنان کمک می‌کند تا موجب اجرای کامل آن شوند.

- شناسایی و مدیریت ریسک

تغییر الگوهای ریسک نیاز به روند ارزیابی مجدد و ثابتی از جمله پیش‌بینی ریسک‌های نوظهور دارد. زمانی‌که تحلیل‌ها، از طریق سیستم‌های اخطاردهنده اولیه‌ای که نتایج معکوس را قبل از اینکه بتوانند تأثیر زیادی بر نتایج عملکرد و ترازنامه بگذارند، پیش‌بینی می‌کند، نشان می‌دهد که روند ریسک بیش از تحمل ریسک است، پس نظارت و گزارش باید انجام شود. ریسک‌ها باید در یک ساختار قابل کنترل و



حفظ این رتبه در آینده هستند باید ظرفیت‌ها و روندهای ERM\EC پیشرفته و مناسبی داشته باشند و سازمان‌هایی که به دنبال رتبه بالاتر از A- هستند باید توانایی اثبات برنامه‌های قوی ERM را داشته باشند که موجب عملکرد بهتر نسبت به هم‌نمایشان در کل چرخه بیمه‌گذاری می‌شود.

بست در ابتدا به طریقی ثابت بر مدل BCAR خود در ارزیابی کفایت سرمایه تکیه می‌کند. در طول زمان، بست نیز همانند S&P، آماده می‌شود تا به اقلیت عاملان برتر ERM اجازه دهد امتیازات BCAR را که کمتر از حداقل منتشرشده برای رتبه نسبی‌شان است، حفظ کنند. اگر این شرکت‌ها چهار آزمون را پشت سر بگذارند، مورد قبول قرار می‌گیرند:

- حفظ ابزارهای سستی مدیریت ریسک برای همه انواع ریسک؛

- اثبات مدیریت برتر سرمایه و انعطاف‌پذیری مالی؛

- داشتن برنامه‌های قوی ERM؛

- حفظ ظرفیت‌های قوی سرمایه اقتصادی.

درضمن، درحالی‌که بست در معرض تعداد زیادی از فعالیت‌های ERM شرکت قرار می‌گیرد و کسب تجربه می‌کند، ضوابط ERM بیشتری را - از جمله ضابطه مربوط به ارزیابی مدل‌های سرمایه داخلی بیمه‌گر- توسعه می‌دهد و به چاپ می‌رساند.

در تجزیه و تحلیل نهایی، همه بیمه‌گران باید به‌طورفعال برنامه‌های قوی ERM را که مناسب نمودار ریسکشان است، توسعه دهند تا پاسخ‌گوی رقابت و نیاز روزافزون نمایندگی رده‌بندی باشند و همچنین تصمیمات استراتژیک بهتری را حمایت کنند. شرکت‌هایی که شامل ERM نمی‌شوند موجب عقب‌ماندگی‌شان از لحاظ ریسک در بازار تلفیقی می‌شوند.

منبع:

Muller, H, Simpson, E & Easop, E 2008, 'Enterprise risk management: the best of ERM', *Emphasis Magazine*, no.3.

بازار و عملکرد شرکت پیش‌بینی شود. تنزل رتبه، تغییر نرخ سود یا حادثه‌ای با خسارت زیاد می‌تواند قوانین پیشرفت را تغییر دهد.

از آنجایی‌که روندها با سرعت به‌سوی استفاده از مدل‌سازی سرمایه داخلی پیش می‌روند، وظیفه شرکت‌هاست که نمودار ریسکشان را ارزیابی و نیازهای سرمایه‌شان را (افزون بر امتیازات BCAR خود) محاسبه کنند و به ناظران و مؤسسات رده‌بندی ثابت کنند که سیستم مدیریت ریسک قوی و سیستم‌های اندازه‌گیری ریسک دقیق‌تری دارند.

به‌عبارت‌دیگر، تمامی شرکت‌ها باید در مسیر بهبود مداوم از نظر کیفیت و پیچیدگی ظرفیت مدل‌سازی سرمایه قرار بگیرند. در کوتاه مدت، شرکت‌ها ممکن است از طریق تست حساسیت، برخی از سناریوهای کلیدی ریسک را به‌دست آورند. درنهایت، این بازار رقابتی است که با تحلیل تصادفی، استفاده از مدل‌های سرمایه اقتصادی را تحمیل می‌کند و ریسک‌ها را از نظر توزیع احتمالی خسارت ارزیابی می‌کند.

۷. پیشرفت‌های آینده

همانند سایر مؤسسات رده‌بندی، بست نیز انتظار ندارد همه بیمه‌گران فوراً چهارچوب و شیوه کاربردی ERM کامل و به‌جایی داشته باشند. اما سازمان‌های پیچیده همانند سازمان‌هایی که رده A+ و A++ دارند و خواهان

توضیحی که برای همه قابل فهم است شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی شوند. فهم عناصر مختلف، یا مخاطره‌گران، که موجب ریسک بروز خسارت (یا فرصت سودبردن) می‌شود برای اتخاذ واکنش مناسب در برابر روند معکوس حائز اهمیت است.

این مسئله بخشی از روند نظارتی در حال پیشرفت است که برای بازبینی وضعیت‌های استراتژیکی مثل افزودن و برداشتن خط محصول و سرمایه‌گذاری در یک کانال جدید توزیع از هوش ریسک استفاده می‌کند. بهینه‌سازی بیمه اتکایی، پوشش مورد نیاز را با قیمتی که از طریق قیمت‌گذاری تعیین شده است، ارائه می‌دهد و در حین نگهداری استفاده مؤثر از واگذاری پشتیبان سرمایه از فرصت‌های بازار بیمه اتکایی استفاده می‌کند.

- مدیریت ریسک و مدل‌سازی سرمایه

ریسک‌خواهی و تحمل ریسک اساس معیارهای ریسک‌اند؛ از طریق آنها معلوم می‌شود که انتظارات ریسک برآورده شده است یا نه. جدول امتیازدهی بازخورد منظمی را برای ارزیابی پذیرش ریسک، اثربخشی کاهش ریسک و کارایی انتقال ریسک فراهم می‌کند.

استفاده از تحلیل سناریوی «چه می‌شود»^۱ کمک می‌کند تا معنای محتمل تغییرات شرایط

1. What it