

عنوان مقاله : خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON

در خصوص ERM

## خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON

### در خصوص ERM

(بر اساس نرخ‌گذاری ریسک موسسه Standard & Poor's)

عطیه پیامی کیا

#### خلاصه اقدامات اجرایی شرکت بیمه‌ای AON در خصوص مدیریت ریسک شرکت<sup>۱</sup>:

در ۷ می سال ۲۰۰۸ موسسه Standard & Poor's که به اختصار S&P نامیده می‌شود اعلام کرد که این بنگاه فرآیند نرخ‌گذاری جهانی خود را برای شرکتهای غیر مالی افزایش داده است و در آن بررسی برنامه‌های ERM را گنجانده است. S&P بحث‌هایی را در خصوص شرکتهای نرخ‌گذاری شده در سه ماهه سوم سال ۲۰۰۸ ارائه داد که گزارشات S&P در سه ماهه چهارم سال ۲۰۰۸ را نیز شامل می‌شد. با اینکه این مذاکرات (بحثها) از سال ۲۰۰۸ شروع شد و لیکن با این وجود این S&P به طور رسمی ظرفیتهای ERM شرکتهای را نرخ‌گذاری نمود (برای مثال از لحاظ "قوی"، قابل قبول"، و "ضعیف" بودن)، اما این نرخ‌گذاری موثر واقع نشد تا اینکه موسسه نرخ‌گذاری S&P مطالعات و بررسی‌های کافی را در این زمینه انجام داد و توانست معیار مطمئنی را ارائه دهد. معیاری که برای ارزیابی منتشر کرد تا قبل از سال ۲۰۰۹ بی‌نظیر بود. بررسی‌های انجام شده توسط موسسه S&P به طور چشمگیری بر مدیریت ریسک استراتژیک، فرهنگ ریسک و حاکمیت بر ریسک که در واقع دو جنبه گسترده و کاملاً مرتبط هستند تاکید دارد. گزارشات موسسه S&P فرصت مناسبی را برای شرکتهای متاثر و تابعه به منظور اجرای بررسی هدفمند به عنوان سوم شخص (مشاور) از برنامه‌های ERM قبل از اینکه این موسسه (S&P) مستقیماً ERM آنها را مورد بررسی قرار دهد فراهم می‌کند. مدیریت ارشد شرکتهای نرخ‌گذاری شده توسط موسسه S&P می‌بایست توانایی خود به منظور مشارکت در اطلاعات مربوط به ریسک به عنوان بخشی از روش تصمیم‌گیری راهبردی برای دریافت امتیاز مناسب در ارزیابی انجام شده توسط موسسه S&P را نشان دهند. این شرکت با توجه به جایگاه آماده سازی سازمانی خود به منظور بررسی ERM قریب الوقوع می‌تواند به طور بالقوه‌ای، منافع مالی سودمندی از جمله هزینه کاهش یافته بازپرداخت اقساط وام<sup>۲</sup>، دستیابی بهتر به سرمایه و نیز هزینه فرصت سرمایه‌گذاری (نرخ برگشت سرمایه) و افزایش اعتماد سرمایه‌گذار را ایجاد نماید.

AON ERM به تمامی مشتریان خود چه مشتریانی که نرخ‌گذاری شده اند و یا خیر، مشاوره‌هایی را در خصوص ارزش مشهود در درون شرکت و در خصوص سهامداران بیرونی فراهم می‌آورد. راه‌های پیشنهادی ارائه شده توسط AON در خصوص ERM، با فرآیند بررسی ERM که اخیراً موسسه S&P ارائه داده هم راستا بوده و به طور

1-Enterprise risk management (ERM)

2-Reduced Cost of Servicing Debt

## عنوان مقاله: خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON

### در خصوص ERM

مطلوبی منجر به تداوم یا افزایش نرخ‌گذاری رایج S&P از مشتریان خود گردیده است. روش شناسی جهانی ERM به مشتریان خود کمک می‌کند تا بتواند چهارچوب کلی را به منظور تجزیه و تحلیل، کنترل و مهار، اندازه‌گیری و پاسخگویی به ریسک‌های اصلی با انعطاف پذیری و تطابق مناسب با فرهنگ و فرآیند پیشنهادی موجود موسسه نرخ‌گذاری S&P ارائه دهد.

### ۱- روش بررسی ERM (ERM)<sup>۳</sup>

یکی از اهداف تعیین شده در فرآیند ارزیابی موسسه S&P، برآورد میزان پیچیدگی و گستردگی هر شرکت از نظر رویکرد ERM است. S&P بویژه در دو حوزه فعالیت دارد: مدیریت ریسک استراتژیک و فرهنگ و حاکمیت ریسک. از این رو تاکید این شرکت بر چگونگی مدیریت (نوع مدیریت) ریسکها به منظور دستیابی به برنامه‌های راهبردی و تثبیت فرهنگ آگاهی از ریسک در طی یک سازمان است. این روشها به درک مفهوم مدیریت و نیز کنترل و مهار ریسک و همچنین انتقال اطلاعات مربوط به ریسکها در سراسر شرکت کمک می‌نماید. همچنین می‌توان از این اطلاعات به منظور برآورد میزان تاثیرگذاری و نیز فهم توان مدیریت و تخمین‌های کیفی در واکنش به ریسکهای مختلف اندازه‌گیری شده، استفاده نمود. S&P مدعی است که روش ارزیابی ERM این موسسه هیچ معیار ارزیابی رایجی را جایگزین ننموده اما ترجیحاً برآورد توانایی مدیریت را به منظور مهار ریسکهای اصلی افزایش می‌دهد. از اینرو، مدیریت ارشد شرکتهایی که توسط S&P نرخ‌گذاری شده‌اند، نیاز به تبیین فرهنگ مدیریت ریسک به طور جدی و همچنین توانایی انتقال اطلاعات مربوط به ریسک را به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری‌های راهبردی به منظور امتیازدهی صحیح بر حسب ارزیابی ارائه شده توسط S&P را دارد.

### الگوهای ارائه شده توسط S&P در خصوص تجزیه و تحلیل فرهنگ مدیریت ریسک به شرح ذیل‌اند:

- چارچوبها یا ساختارهای رایج مدیریت ریسک به صورت کاربردی
- نقش کارکنان مسئول در مدیریت ریسک و منابع گزارش دهی
- روابط درون سازمانی و برون سازمانی به منظور مدیریت ریسک
- سیاستها و معیارهای گسترده به منظور مدیریت ریسک موفقیت آمیز
- تاثیر مدیریت ریسک در بودجه بندی یا تامین بودجه و مدیریت غرامت

### همچنین الگوهای ارائه شده توسط S&P در معیار ارزیابی در تجزیه و تحلیل مدیریت ریسک

استراتژیک به شرح ذیل است:

<sup>3</sup> - ERM مخفف Enterprise Risk Management و به معنای مدیریت ریسک پنگاهی است. در این مقاله از مخفف این اصطلاح یعنی ERM به طور مستمر استفاده می‌کنیم.

## عنوان مقاله : خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON

### در خصوص ERM

- دیدگاه مدیریت از مهم ترین ریسک‌هایی که شرکت با آن مواجه است، احتمال وقوع آنها (شباهتها) و تاثیر بالقوه آن بر اعتبار شرکت.
- کثرت و ماهیت به روزآوری هویت و همانندسازی ریسک‌های برتر
- نقش مدیریت ریسک در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

### ۲- واکنش Aon نسبت به ERM:

به طور معمول شرکتهای موفق روشها و پرسنلی را به منظور مهار معروف‌ترین و مهمترین ریسکهای خود دارند. به هرحال، ریسک اغلب در وهله اول مهار می‌شود که در نتیجه عدم استمرار ریسک در کل سازمان و تمایل به مدیریت ریسکها به طور مستقل و مجزا و گهگاه از یک واحد تجاری به واحد تجاری دیگری متفاوت است. شرکتهای ERM را می‌پذیرند چرا که ERM پتانسیل بیشتری را به منظور دستیابی به موفقیت با استفاده از آگاهی بیشتر و مهار ریسکها، کارآمدی منابع اصلاح شده و توان بالا به منظور گرفتن ریسک مازاد تجارت فراهم می‌سازد. سازمان‌هایی که در پیاده سازی برنامه‌های ERM خود موفقند، غالباً انسجام بهتری را در روشهای مدیریت ریسک و بالطبع واکنش بهتری نسبت به تشدید احتیاجات حاکمیت بر ریسک، فشارهای ناشی از قوانین و مقررات، میزان سرمایه موجود و هزینه‌های ایجاد شده، جایگزینی سرمایه و همچنین فشار بازار، به کمک فهم بهتر ریسک و گزینش روشی بهتر به منظور کاهش ریسک، پیدا می‌نمایند. تجربه Aon نشان داده است که هفت ویژگی برنامه ERM موثری که می‌توان در مراحل مختلف به منظور ارتقا سازمان در مدیریت موثرتر ریسک بکار بست عبارتند از:

- تعیین اهداف و بازبینی ساختار
- درک فرآیندهای مدیریت ریسک موجود
- تشخیص ریسک تاثیرگذار و
- رویکرد سازمان یافته به منظور اندازه گیری مهمترین ریسکها
- رویکرد موثر به منظور تشخیص و ارزیابی راه‌های پاسخگویی به ریسک
- کاربرد موثر راه‌های پاسخگویی (واکنش) به ریسک
- حاکمیت مناسب ریسک، فرهنگ ریسک و افشاء آن

مشتریان Aon ERM در سراسر دنیا، شامل سازمانهای مختلف خدمات رسانی مانند سازمانهای انرژی، تولیدی، تولید کننده اقلام مصرفی و شیمیایی، سازمانهای مالی، خدمات تفریحی، و داروسازی می‌باشند. گروه مشاورین Aon ERM به مشتریان خود به منظور دستیابی به حداکثر سود از سرمایه گذاری در ERM از طریق بکارگیری روش موثر و منظم در طرح و برنامه‌ریزی، بکارگیری و مدیریت مستمر بر برنامه‌های ERM خود کمک می‌کنند.

## عنوان مقاله : خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON در خصوص ERM

### منافع معمول Aon از ERM (ERM) به شرح ذیل است:

- افزایش آگاهی مدیریت ارشد از ریسک‌های نگران کننده، بررسی تاثیر بالقوه آن بر عملکرد مالی و سلامت سازمان و انتخاب نوع واکنش و واکنش مناسب در برابر ریسک می‌باشد.
- قابلیت پیش بینی بهتر عملکرد مالی به کمک ریسک پذیری بهتر و گزارش دهی.
- بهبود زمان واقعی (برای دریافت و پردازش اطلاعات) : درک ریسک‌های ترازنامه
- برنامه‌ریزی راهبردی افزایش یافته و فرآیندهای برنامه‌ریزی تجاری.
- حاکمیت شرکتی بهتر، که شامل شفاف سازی بهتر ریسک برای سهامداران داخل و برون سازمان (هیات مدیره، سرمایه‌گذاران، قانونگذاران و بنگاه‌های رتبه بندی شده می‌باشد).
- تخصیص بهتر منابع و همچنین کارآمدی بیشتر عملیاتی که شامل روشهای تصمیم‌گیری بر پایه ریسک می‌باشد.
- تصمیمات مدیریت ریسک موثرتر که شامل این مباحث است: آیا باید ریسک را انتقال یا تخفیف داد و یا از آن دوری کرد.

### ۳- روش پیشرو

مدیریت ارشد Aon در بررسی‌های ERM خود در سال ۲۰۰۸ به کمک موسسه نرخ‌گذاری S&P اولین گام را به منظور درک برنامه ERM موجود و پاسخگویی به دو بخش مدیریت ریسک راهبردی، فرهنگ ریسک و حاکمیت بر آن، برداشت. به محض اینکه نقاط قوت و ضعف شناخته شد، ضروری است تا برنامه‌هایی به منظور حل چالش در ERM به انضمام چالش‌های موجود در فهم ریسک و نیز واکنش مناسب به آنها توسعه یافته و در چارچوب زمانی منطقی با مدرک به اثبات می‌رسد. طرح رویارویی با چالش‌ها باید با تعهدات شرکت به منظور امتیازدهی ERM بالقوه موسسه امتیازدهی S&P (از نظر قوی، قابل قبول یا ضعیف بودن) در سال ۲۰۰۹ هم راستا باشد. موسسه S&P فرصتی مناسب را برای شرکتهای نرخ‌گذاری شده به منظور جهت دهی به آنها در بررسی و بازبینی هدفمند و فعالیت در ۳ بخش از برنامه‌های ERM پیش از آن که موسسه S&P روش مدیریت ریسک این شرکتهای را رسماً مورد بازدید قرار دهد، فراهم می‌سازد. آماده سازی وضعیت شرکت به منظور اجرا و پیاده سازی بررسی ERM پیشنهاد شده توسط موسسه S&P، می‌تواند به طور بالقوه منافع مالی زیادی را به دنبال داشته باشد که از جمله شامل کاهش هزینه خدمات رسانی بازپرداخت اقساط وام<sup>۴</sup> و افزایش میزان اعتماد سرمایه‌گذاران می‌گردد. به علاوه، اگرچه، S&P اذعان می‌دارد که تاکید این بررسی‌ها بر مدیریت ریسک راهبردی، فرهنگ ریسک و

### 2- Servicing debt

## عنوان مقاله : خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON

### در خصوص ERM

حاکمیت بر ریسک است، با این حال فرصتی را نیز به منظور ارتباط دادن یک سری موفقیت‌های حاصله به کمک برنامه‌های مدیریت ریسک موجود فراهم می‌سازد. روش پیشنهادی Aon در خصوص ERM شامل یک سری خدمات ارائه شده به مشتریان خود در راستای فرآیند بازبینی و بررسی ERM پیشنهادی نرخ‌گذاری شده توسط موسسه S&P است.

#### ۴- روش مشاوره Aon در خصوص ERM:

فرآیند ERM در Aon نه تنها مقیاسی را برای شرکت‌های نرخ‌گذاری شده در فراسوی حفظ و نگهداری و بهتر سازی نرخ‌گذاری فراهم می‌سازد بلکه منافی را برای شرکت‌هایی که توسط موسسه S&P نرخ‌گذاری نشده نیز فراهم می‌کند. در شرکت Aon هدف، همراهی موثر با مشتریان به منظور ایجاد و افزایش ظرفیت و قابلیت لازم برای شرکتها به منظور کنترل ریسک در زیر ساخت‌های جاری سازمان است. روش‌شناسی عملی این شرکت مشتریان خود را قادر می‌سازد تا با بکارگیری روش ERM تصمیماتی برپایه ارزش را با در نظر گرفتن استراتژی‌های ریسک جایگزین به حرکت درآورند. روش مشاوره ERM این شرکت، به مشتریان خود کمک می‌کند تا بتوانند به بیشترین سود از مراحل اجرای برنامه‌های ERM اعم از طرح و برنامه، اجرای طرح و به نتیجه رسیدن آن، برسند. Aon رویکردی امتحان شده و مبسوط را به مشتریان خود برای دستیابی به موفقیت در ایجاد و به کار بستن برنامه ERM خود ارائه می‌دهد. گروه ERM این شرکت یک سری خدمات را که هم راستا با معیار موسسه نرخ‌گذاری S&P می‌باشد را برای مدیریت ریسک استراتژیک و ریسک پیشنهاد می‌کند.

#### فرهنگ و حاکمیت:

این رویکرد مشتریان این شرکت را قادر می‌سازد تا بتوانند به سرعت حالت آمادگی خود را تعیین کرده و چالش‌های بالقوه را تشخیص دهند.

همچنین این شرکت برای مشتریان خود این امکان را فراهم می‌سازد تا طرح و برنامه‌های خود را به منظور هدف‌گیری کم و کاستی‌های آشکار، یکپارچه کنند.

اگرچه موسسه نرخ‌گذاری S&P توجه خاصی را به مبحث ERM مبذول داشته با این حال برنامه‌ریزی موفقیت آمیز Aon در خصوص ERM می‌تواند منافی را در فراسوی بازبینی و بررسی‌های انجام شده توسط این موسسه نرخ‌گذاری، عاید مشتریان کند. برای مثال، تجزیه و تحلیل کمی ریسکها توانایی شرکتها را در مرتبط ساختن ریسک‌های اصلی به ریسک‌های خاص اندازه‌گیری شده و عینی فراهم نموده و سبب تصمیم‌گیری‌های بهتر استراتژیک می‌گردد. درک بهتر این امر این که ریسکها را چگونه می‌توان تشخیص داد و کنترل نمود و سپس در درون سازمان گزارش داد در کل باعث ارتقا حاکمیت شرکتی آن سازمان و به علاوه برنامه ریزی تجاری موجود و

عنوان مقاله : خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON

در خصوص ERM

فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک آن شرکت می‌گردد. اگرچه موسسه نرخ‌گذاری S&P بر برنامه‌های کاهش ریسک و اجرای این برنامه‌ها تأکیدی ندارد، با این حال مدیریت ریسک بنگاهی سود مداومی را به دست اندرکاران آن شرکت با حمایت از انواع متعددی از راه‌حل‌ها در مراحل مختلف اعم از تشخیص، برنامه‌ریزی و اجرا می‌رساند.

در سطوح پیشرفته، این شرکت با مشتریان خود در حوزه‌های ذیل همکاری دارد:

- هدف‌سازی و تشخیص ساختارهای آینده

شرکت Aon با شرکتهای مشتری به منظور تشخیص اهداف مدیریت ریسک و رویکرد حاکمیت ریسک گسترده شرکتی همکاری دارد. اغلب شرکتهای مشتری Aon هیات مدیره برجسته‌ای (کمیسیون رسمی مدیریت بر ریسک بنگاهی) را به منظور هدایت این امر دارند و به تجربه ثابت شده که پیاده‌سازی برنامه ERM بدون حمایت مدیریت ارشد ناموفق می‌باشد. Aon، ارزیابی را از احتیاجات هر یک از مشتریان خود به منظور کمک به آنها در توسعه ساختار بررسی و هدفمند خود دارد تا مشتریان خود را از سرمایه‌گذاری در آنچه که از نظر تجاری به نفع آنهاست مطمئن سازد.

- ارزیابی فرآیند مواجهه (حل) ریسک:

اگرچه شرکتهایی که مشتریان Aon می‌باشند برنامه ERM به طور رسمی ندارند، تقریباً همه آنها فرآیندهای متفاوتی در مدیریت ریسک موجود دارند که زیرساخت خوبی را به منظور توسعه برنامه ERM فراهم می‌کنند. Aon با مشتریان خود در جهت هدایت ارزیابی وضعیت کنونی روش مدیریت ریسک موجود یا نقش مدیریت ریسک همکاری دارد. این شرکت مصاحبه‌های سازمان یافته، گزارشات موردی به منظور مرور مستندات و مدارک و همچنین گردآوری اطلاعات مربوط به بهترین روشها به منظور توسعه و رشد امتیاز بندی ERM در ابعاد مختلف بکار می‌گیرد.

- تشخیص ریسک و اولویت بندی آنها

ارزیابی ریسک بخش مهمی از برنامه ERM موفقیت آمیز است. Aon به مشتریان خود در تشخیص و اولویت بندی ریسکهای اصلی درون سازمانها کمک می‌کند. Aon فعالیتهایی از قبیل بررسی ریسکها، انجام مصاحبات، برگزاری کارگاههای آموزشی برای کارشناسان ریسک و مدیران ارشد در واحدهای تجاری و نیز برای شرکتهای اجرایی و پرسنل در سطوح مختلف شرکتی ارائه می‌دهد. از پیامدهای اولویت بندی ریسک، توسعه گزینه‌های کاهش ریسک و تشخیص زمینه‌هایی که به تجزیه و تحلیل بیشتری نیاز دارند.

## عنوان مقاله : خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON در خصوص ERM

### ویژگیهای ریسک:

Aon از روشهای تجزیه و تحلیل ریسک پیشرفته به منظور ارزیابی کمی تاثیر بالقوه ریسک‌های کلیدی منتخب استفاده می‌کند. این تجزیه و تحلیل می‌تواند شامل اشکال مختلفی از سطح پیشرفته تا تجزیه و تحلیل مشروح و مفصل مربوط به نوع ریسک و میزان داده‌های در دسترس و نگرانی از ریسک شود. نتایج حاصل از این مدلها با شدت ریسکی که شرکت با آن مواجه است و نیز میزان تحمل ریسک (در سطح واحد تجاری) نسبت به نواحی مهم و برجسته که در آنها ممکن است ریسک بیشتر و کمتری رخ دهد، ادغام گردد.

### راه‌حلهایی پیشنهادی در مواجهه با ریسک:

Aon با استفاده از اطلاعات پیشرفته در طی انجام یک پروژه، با مشتریان خود در زمینه توسعه و ارزیابی راهکارهای تخفیف ریسک جایگزین، همکاری دارد. این همکاری شامل ارزیابی راهکارهای جایگزین است که با بکارگیری آنها بتوان میزان احتمال وقوع خسارت مالی ناشی از این ریسکها را برآورد نمود و با مقایسه روشهای موجود ریسک و راهکارهای تخفیف ریسک، تصمیمات مدیریتی را به منظور استفاده بهتر از سرمایه مدیریت ریسک با هدف کنترل ریسک و افزایش ارزش شرکتی اتخاذ نمود.

### • عملیات اجرایی مدیریت ریسک

کارشناسان ریسک شرکت بیمه Aon به مشتریان خود کمک می‌کنند تا مجموعه گسترده‌ای از راه‌حل‌های مدیریت ریسک را طرح و اجرا کنند که عبارتند از:

- مدیریت دارایی - که شامل مدیریت زنجیره تقاضا، حفظ دارایی، برنامه ریزی مستمر تجاری، مدیریت سیستم‌های امنیتی و روشهای کنترل ریسک می‌باشد.
- مدیریت بر تعهدات - که شامل طرح سازمانی مطالبات خسارت، مطالبات ناشی از استراتژی سازمان و نیز راه‌حل‌های تامین مالی ریسک که راه‌حل‌های مربوط به بازار سرمایه، بیمه و بیمه اتکایی، ادغام و اکتساب (تصاحب)، کپتیوها، گروه‌های نگهداری ریسک را شامل می‌شود.
- حاکمیت - که شامل استراتژی مدیریت بر ریسک و عملکردها، روش کنترل حاکمیت ریسک، اطلاع رسانی درون و برون سازمانی، امتیاز دهی و نرخ‌گذاری ریسک و معیار یا اندازه‌گیری‌های عملکرد و مرتبط با گزارش‌دهی مالی و نیز روش‌های آشکارسازی است.
- سرمایه انسانی - که شامل استراتژی‌های منابع انسانی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، طرح و برنامه سازمانی، کارکنان در مدیریت ریسک، و برون سپاری است.

## عنوان مقاله: خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON

### در خصوص ERM

- مدیریت داده ها که شامل سیستم‌ها و داده‌های مدیریت ریسک، اکتساب داده‌ها از داخل و برون سازمان، کنترل سیستم‌ها و داده‌ها و ابزارها و فرآیندهای اطلاع رسانی است.

### حاکمیت، فرهنگ و آشکار سازی:

کارشناسان ERM شرکت Aon به کمک تیم‌های مدیریت در بهبود روشهای حاکمیت ریسک تلاش می‌کنند. این امر اغلب شامل بررسی زیرساختارهای مدیریت ریسک و ساختار سازمانی است. این ملزومات یا گزارشات (که می‌بایست تحت شرایط توافق نامه یا قرارداد تحویل داده شود) ممکن است شامل تعدیل سازمانی، آموزش پرسنل و سایر برنامه‌های اصلاحی مدیریت ریسک باشد. همچنین Aon در شناسایی و ترسیم ریسک موجود، به صاحبان ریسک در جاهایی که چالش‌هایی در مالکیت احساس می‌شود کمک کرده و راه حل‌های حاکمیت را به منظور حل چالش‌ها متحول نموده است. به علاوه، Aon با مشتریان خود در تعامل است تا احتیاجات ضروری کسب و کار، مدیریتی و بخشهای کلیدی شرکت‌های نرخ‌گذاری، هیات مدیره، کمیسیون حسابرسی و قانون‌گذاران برون سازمانی را برای کمک در طرح فرآیندهای ارتباط هدفمند و مباحث هم راستا با فرآیندهای شفاف سازی مشخص نماید. همچنین روش مشاوره ERM شرکت Aon سبب توسعه عملکرد و معیارهای ارزشی است که به طور ایده‌آل منجر به حفظ و افزایش رتبه بندی رایج موسسه نرخ‌گذاری S&P از مشتریان خود می‌گردد.

### ۵- مطالعات موردی:

مطالعات موردی ذیل به طور مختصر به منظور آشکار کردن وسعت و عمق تجربیات این شرکت در کمک کردن به مشتریان خود در توسعه و دستیابی به برنامه های ERM و انتقال نتایج به درون و برون سازمان، تهیه شده است.

#### استفاده از برنامه ERM به منظور تشخیص منابع بهره‌برداری نشده (استفاده نشده) و فرصتها:

Aon مطالعه ERM را برای یک مجتمع نفتی جهانی هدایت می‌کند. این پروژه بر تشخیص سازمان یافته و روشمند و ارزیابی ریسک و نیز ادغام مدیریت ریسک به منظور فرآیند تصمیم‌گیری در سطح اجرایی مشتریان تاکید می‌کند. Aon پروفایل ریسک را توسعه و مستند نموده و تجزیه و تحلیل کمی ریسک‌های اصلی را به منظور بکارگیری شاخص‌های عملکرد کلیدی آماده ساخته و به مشتریان خود در بهبود برنامه‌ریزی مالی و فرآیند بودجه بندی و پیش بینی مالی که نشان دهنده اهمیت بهبود در منفعت عملیاتی (۴۰۰ دلار) بر پایه اطلاعات ریسک افزوده است. در این پروژه، Aon به مشتریان خود در درک روابط و همبستگی در اقتصاد کلان و پیش بینی‌های

## عنوان مقاله: خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON

### در خصوص ERM

ریسک کمک کرده و در نتیجه سود بیشتری نسبت به آنچه که از قبل پیش بینی شده بدست می‌آید، بدین طریق سرمایه آزاد برای فرصت‌های سرمایه‌گذاری درون و برون سازمانی ایجاد می‌شود.

### میزان سنجی ریسک و چارچوب پشتیبانی از تصمیمات وابسته به برنامه ریزی‌های استراتژیک:

Aon مشتریان تولید کننده بزرگ خود را به منظور توسعه مدل‌های کمی پیشرفته ریسک برای ریسک‌های عملیاتی اصلی کمک می‌کند. Aon چارچوبی را به منظور به روزرسانی مدلها با توجه به تغییر شرایط تجاری و توسعه اطلاعات جدید دارد. Aon به طور منسجم اطلاعات درون سازمانی در خصوص ریسک را از کارشناسان ارزیاب ریسک گردآوری نموده و در قالبی کمی و موثق ارائه می‌دهد. این پروژه با توسعه معیارها و اندازه گیری کننده‌ها به منظور سنجش تاثیر مالی ریسک‌های اصلی بر ارزش شرکتی و پیوستگی این اطلاعات در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی پایان می‌یابد.

### اصلاح فرهنگ ریسک به کمک مدیریت تصمیم گیری و گزارش‌دهی ریسک:

Aon به مشتریان خود که دارای ساختار چند ملیتی هستند در توسعه ابزار و چارچوب ERM در یکپارچه کردن اطلاعات مربوط به ریسک به عنوان گزارش دهی در سطح گسترده و اجرایی و علاوه بر این فرآیند برنامه‌ریزی تجاری شرکت کمک می‌کند. Aon چارچوب ارزیابی ریسک و اولویت بندی ریسک و نیز رویکرد گزارش دهی کارآمد در بیش از ۱۲۰ کشور را توسعه داده است. این ملزومات شامل توسعه فهرست نام‌های ریسک استاندارد و گزارش دهی ابزارها به منظور پی‌گیری بیش از ۱۰۰ ریسک در تمام شرکتها است.

### بالا بردن شفاف سازی برای سهامداران برون سازمانی:

به مشتریان خود در صنعت مالی در استفاده بهتر از تبیین‌های برون سازمانی در خصوص ریسک کمک کرده و روابط بهبود یافته با بنگاه‌های رتبه بندی و تحلیل‌گران دارایی نیز شامل می‌شود. این عملیات شامل تجزیه و تحلیل ریسک مهمتر و نیز معرفی و شناساندن بنگاه نرخ‌گذاری و مقایسه آن با اطلاعات ریسک برتر و توسعه گزارش دهی ریسک جدید و ابزارهای مبادلات می‌باشد. در نتیجه این اطلاعات به تیم مدیریت ارشد در هدایت بررسی‌های مدیریت ریسک راهبردی خود به کمک هیات مدیره و سهامداران بیرونی کمک می‌کند.

عنوان مقاله : خلاصه اقدامات انجام شده توسط شرکت بیمه‌ای AON  
در خصوص ERM

تعهدات شرکت Aon :

Aon کاملاً متعهد می‌گردد تا برای مشتریان خود روش کمی و عملی به منظور بهینه سازی عملکرد ریسک و توانایی در اجرای طیف گسترده ای از راه حل‌های ارائه شده در خصوص ریسک فراهم آورد. این شرکت به مشتریان خود کمک می‌کند تا عملکرد مالی خود را با استفاده از دامنه کاملی از خدمات ERM سازگار با الزامات خاص هر مشتری بهبود ببخشند. این شرکت بیش از ۲۰۰۰ کارشناس مشاور ریسک در ۹۰ نقطه از جهان دارد. Aon منابع، روشها و فن‌آوری‌هایی را به منظور دستیابی به راحل‌های در برگیرنده مهمترین و اولین ( از لحاظ نرخ‌گذاری) تجزیه و تحلیل کمی شرکتها، مشاوران ERM و کارشناس فن‌آوری ریسک دارد.