

فرهنگ ریسک و عناصر کلیدی آن

گردآورنده و مترجم: عباس حسینی، کارشناس اداره مدیریت ریسک

تعریف عام: فرهنگ ریسک عبارت است از سیستمی از ارزش ها، رفتارها، باورها، دانش، نگرش و درک مقوله ریسک توسط گروهی از افراد به ویژه کارکنان یک سازمان که هدفی مشترک را دنبال می کنند. فرهنگ ریسک، نوع تصمیمات مرتبط با ریسک مدیریت و کارکنان را شکل می دهد؛ چه آن سازمان خصوصی باشد یا دولتی، چه مالی باشد، چه غیر مالی.

فرهنگ ریسک از منظر بانکی: با توجه به اشکال متعارف رفتار افراد و گروهها در یک بانک که توانایی جمع را برای شناسایی، درک، بحث آزاد و اقدام در جهت ریسکهای فعلی و آینده بانک تعیین می کند، می توان گفت فرهنگ ریسک سیستمی از ارزش ها و رفتارهای موجود در سراسر یک بانک است که تصمیمات ریسک بانک را رقم می زند.

عناصر کلیدی فرهنگ ریسک قدرتمند در بانک ها:

حمایت کامل هیات مدیره و هیات عامل

ایجاد مقدمات برای تغییر فرهنگ و به رسمیت شناختن ریسک

تصویب قوانین گسترده، جامع و رهنمودهای مرتبط با ریسک

وظایف و مسئولیتها

تقویت و تصریح وظایف و مسئولیتهای هیات مدیره، مدیریت ارشد، روسای واحدهای کسب و کار

جوابگویی و مسئولیت پذیری

مدیران و هیات مدیره بانک باید اشتباهات ریسک را تعیین کنند،

مدیران ارشد پیامدهای ریسک استراتژی های کسب و کار را بپذیرند،

به ارتباطات و درک انتظارات حرفه ای، سنجش عملکردها و پیامدهای جریان خدمات پایبند باشند،

در فرآیند استخداها، پرداختها و ارتقاها، ریسک را در نظر بگیرند،

اطلاعات ریسکی را در حیطه آموزش بالا ببرند.

پایبندی به مدل "سه سپر" دفاعی شامل واحدهای اجرایی (سپر دفاعی اول)، واحد ریسک (سپر دفاعی دوم) و حسابرسی داخلی (سومین سپر دفاعی).

واحدهای اجرایی باید در کنار اینکه استراتژی هایی را برای شناسایی فرصت های کسب و کار، بازگشت سرمایه و خلق ارزش اتخاذ می کنند، مالکیت، جوابگویی و مسئولیت پذیری نسبت به ریسک عملکردهایشان داشته باشند.

واحد مدیریت ریسک به صورت مستقل با تمام بخش های کاری بانک کار کرده و فرآیندها، زیرساختها و سیاستهای مدیریتی ریسک را ایجاد و ابلاغ می کند. همچنین چارچوبی برای تسهیل مدیریت ریسک ارائه می دهد.

واحد حسابرسی داخلی به وسیله حسابرسان داخلی و بیرونی سازمان، ارزیابی مستقلی از عملکرد بانک داشته و بر اثربخشی عملکردهای اجرایی بانک، قابل اعتماد بودن گزارش های مالی و تطابق با سیاستها و مقررات نظارت می کند.

شفافیت ریسک

بانک باید اطمینان حاصل کند که موقعیتهای ریسک با اشتباهات ریسک بانک هماهنگ بوده و توسط افرادی که در معرض آن ریسک هستند به درستی درک شده باشد.

بانک همچنین باید گزارش دهی، داشبورد، چارچوب آزمون بحران، فرآیند آزمون بازگشت و تجزیه و تحلیل ریسک را توسعه دهد.

در سطح مدیریت ارشد بانک باید نظارت، مباحثه و نشستهای ریسک با هدف گسترش مبحث ریسک در بانک، صورت گیرد.

ارتباطات موثر و آموزش

باید اشتباهات ریسک را در سطح بانک جاری کرد تا درک بهتری از ریسکهای موجود به وسیله واحدهای پذیرنده ریسک به وجود آید.

باید فرآیند مطلوب مدیریت ذینفعان را به وسیله بهبود کیفیت، زمان بندی اطلاعات ریسک و تعامل با ذینفعان در بانک توسعه داد.

واحدهای مدیریت ریسک و منابع انسانی باید در کنار هم برنامه ها و کارگاههای آموزشی را با هدف ارتقاء سطح دانش و درک پرسنل از ریسک در سطح بانک برگزار کنند.

بهینه سازی بازده سرمایه تعدیل شده با ریسک

بانک باید تعادل ریسک و بازده را در معاملات و پرتفوی بانک بهینه کند،

مدلهای مدیریت ریسک، تخصیص سرمایه، نظارت بر استفاده سرمایه و کارایی سرمایه را بهبود بخشد،

شیوه ها و مدل های قیمت گذاری بر مبنای ریسک را ارتقاء بخشد،

مدیران را مجاب کند تا ریسک را در راس مباحث مورد بررسی در برنامه ریزی استراتژیک دوره ای خود قرار دهند،

ریسک و بازده را بخش جدایی ناپذیر فرآیند تصمیم گیری قرار دهد.

مشارکت و همکاری

ارتقای همکاری و گفت وگو با واحدهای پذیرنده ریسک تا بتوانند فرصت های سودآور رشد پایدار را دنبال کنند،

فعالانه با واحدهای کسب و کار برای ایجاد اعتماد و تغییرات عمده در مورد مشکلات مرتبط با ریسک کار کند، بانک باید این اطمینان را ایجاد کند که اطلاعات سازگار با ریسک در تمامی خطوط کسب و کار به اشتراک گذاشته شود.

چارچوب مدیریت ریسک یکپارچه مستحکم

بهبود فرآیندها، مهارتها، آموزش، مدلها و تکنولوژی برای فعالیتهای مدیریت ریسک

توسعه مدلهای جامع چارچوب مدیریت ریسک بانک

ایجاد صلاحیت و مرکزیت برای عملکرد مدیریت ریسک

ایجاد معماری ریسک مبتنی بر IT و مرکز داده برای بانک

حذف پراکندگی و جایگزینی یک چارچوب مدیریت ریسک منسجم و یکپارچه

سوق دادن استراتژی مدیریت ریسک به سمت یک مزیت رقابتی قدرتمند

به کارگیری چارچوب سرمایه اقتصادی و بال ۳ برای بهبود فرآیندها و عملکردهای مدیریت ریسک

فراموش نکنیم که داشتن یک فرهنگ ریسک قوی لزوماً به این معنی نیست که ریسک کمتری را متحمل می شوید. شرکتهایی با قوی ترین فرهنگ ریسک نیز با ریسکهای بسیاری مواجه می شوند، مانند ورود به بازارهای جدید یا سرمایه گذاری روی طرح های جدید. جالب این است که شرکت هایی با فرهنگ ریسک ناکارآمد، تصور می کنند با ریسک کمتری مواجه هستند. البته بعید است برنامه ای وجود داشته باشد که بتواند کاملاً شرکت را در مقابل حوادث پیش بینی نشده محافظت کند. اما می توان ساز و کاری ایجاد کرد که امکان آسیب پذیری در مقابل این حوادث را کاهش دهد.

لوئیس فد (که درباره برخی از بانکها در شرایط بحران اقتصادی اخیر تحقیق کرده است) می گوید: آن دسته از بانکهایی که با در نظر گرفتن نسبتهای سرمایه ای، شرایط اقتصادی و بازار و سایر فاکتورها از قبیل رعایت استانداردهای اجرایی، در شرایط بحران دارای رونق بودند، آنهایی بودند که فرهنگ ریسک قدرتمندتری داشتند. بر اساس آخرین تحقیقات انجام شده توسط موسسه مالی بین الملل (IIF)، ۹۲ درصد از مدیران ارشد بنگاههای مورد مصاحبه، بر تحکیم فرهنگ ریسک در سازمانهایشان توجه و تاکید دارند، چراکه یقین دارند فرهنگ ریسک قوی موارد ذیل را تقویت می کند:

ارتباط استراتژی های ریسک و اشتباهات ریسک شفاف

استانداردهای بالا از به اشتراک گذاری اطلاعات و تحلیلهای دقیق در سرتاسر بانک

مقابله سریع با تهدیدها و نگرانی ها