

مدیریت ریسک یکپارچه (ERM)

حرکت در مسیر استقرار چارچوب

نتایج تحلیل دقیق ضعف های مشاهده شده در طول بحران مالی جهانی (۲۰۰۸-۲۰۰۷) نشان داد که همه آنها مرتبط با پنج ویژگی اصلی مدیریت ریسک بودند. بر اساس این مشاهدات، چارچوب کلی مدیریت ریسک یکپارچه به شرح ذیل است:

نگرش ریسک و شفافیت
استراتژی، اشتباهات ریسک و مالکیت ذاتی
فرایندها و تصمیمات مرتبط با ریسک
حاکمیت و سازمان ریسک
تغییرات عملکرد و فرهنگ ریسک

هرکدام از عوامل بالا یک چالش را نمایندگی می کنند، و فقط با عمل به هر یک از آنها می توان رویکرد درست ERM را در یک سازمان پیاده کرد. به طور قطع، مدیریت ریسک یکپارچه به عنوان یک فعالیت دیده نمی شود بلکه نتیجه اثر متقابل و موفق تعداد زیادی از فرایندهاست که در کنار هم عوامل کلیدی نگرش موفق و کلی ریسکهای یک سازمان را تشکیل می دهند. همانگونه که مدیریت ریسک یکپارچه نقش ها و مسئولیت های عملکرد ریسک را پوشش می دهد، مدیریت ریسک در کسب و کار و تقویت کسب و کار را نیز رقم می زند. تفکرمتمايزآینده در مورد مدیریت ریسک یکپارچه بر فرهنگ و رفتار تاکید دارد که با وجود اهمیت آنها در تعداد زیادی از شکست های آشکار شده مدیریت ریسک، تاکنون نادیده گرفته شده و یا به طور کامل لحاظ نشده اند. در ادامه به تشریح مختصر موارد فوق و بیان بهترین روش های موجود در پیاده سازی هر کدام پرداخته می شود:

۱- نگرش ریسک و شفافیت

مواردی از قبیل جمع آوری داده ها و مدل های ریسک، زیرساخت های اطلاعاتی و ریسک IT، مدلسازی ریسک(شامل آزمون تنش، تنظیم ارزیابی ریسک، و اجتماع بین عملکردهای متفاوت) و گزارشگری ریسک را پوشش می دهد. در کانون آن، شفافیت و نگرش ریسک باید این مفهوم را در برداشته باشد که ارزیابی ریسک و بازده به روشنی بیان شده و به اتخاذ تصمیمات کاری کمک می کند. شیوه های مطلوب موجود که نتیجه عوامل مختلف مطروحه زیر است، سبب شده که سازمان بر عوامل اصلی ریسک وضوح داشته و نگرش عمیقی بر دلایل ریشه ای، اثرات غیر مستقیم و سیگنال های هشدار سریع داشته باشد: قابلیت های آزمون تنش که از حداقل های تعیین شده قانونی نیز بالاتر رفته اند، آزمونهای مدیریت ارشد را برای سنجش ثبات مدل کسب و کار تحت یک گروه از سناریوهای آینده و همچنین درک تاثیر بالقوه تغییرات در محیط اقتصاد کلان کمک می کنند. این مسئله در کنار دید پذیرفته شده و رو به گسترش، آزمون تنش را به عنوان یک ابزار مدیریتی و اساس جدید تصمیمات استراتژیک از بخش اجرا به هیات مدیره سوق داده است.

توسعه روش های جدید رتبه بندی برای شناخت کمبودهای موجود شامل موارد زیر است:
پیش بینی شاخص های مالی کلیدی تحت شرایط غالب کنونی

تفاوت بین تخمین های احتمال نکول برای یک نقطه زمانی ((point in time) و یک دوره زمانی (through the cycle)
به کارگیری منابع اطلاعاتی جدید و ابتکاری

ساختاربندی درست از طبقه بندی جاری ریسک با ویژگی های زیر:

خیلی دقیق : شامل استانداردهایی بالاتر از آن چیزی است که از سوی قانونگذار یا صنعت تعریف شده است.
کامل : تمامی ریسک های اساسی را که سازمان با آن مواجه است ، پوشش می دهد.
دقیق : هر نوع ریسک به روشنی تعریف شده است.
تفکیک شده : با توجه به تفاوت واحدهای کسب و کار، برای هر نوع ریسک علل آن برشمرده شود.
مخصوص شرکت : متناسب با منطقه جغرافیایی یا واحد کسب و کار
افزایش میزان اهمیت ریسک حوزه IT همراستا با مالی و خزانه داری

۲- اشتباهی ریسک و استراتژی

شامل مواردی همچون توسعه و تخصیص اشتباهی ریسک است. معیارهایی که در این خصوص مورد استفاده قرار می گیرند، شامل چگونگی پیاده سازی آنها به طور آبشاری و از بالا به پایین در سازمان ، ارتباط صورت اشتباهی ریسک و استراتژی برای برنامه ریزی و اتخاذ تصمیم است. باید در نظر داشت که در دنیای آینده ERM و استراتژی های بر مبنای ریسک، بانکها باید در خصوص توانایی هایشان برای تعهد و مدیریت ریسک های خاص صریحتر باشند. تصمیم برای برعهده گرفتن ریسک ها به مهارت های تایید شده و قابلیت هایی که پروفایل ریسک انتخابی را تصدیق می کنند، نیاز خواهد داشت. بنابراین بانک ها مجبور خواهند بود توانایی خود را برای داشتن ترکیب ریسک های ویژه خود اثبات کنند.
در شرایط مطلوب، معیارهای اشتباهی ریسک که ریسک در حوزه مالی و شاخص های عملیاتی را در بر می گیرند، با معیارهای اشتباهی ریسک و عملکرد در تمام پیکره موسسه، واحد کسب و کار و حتی سطوح شغلی در ارتباط هستند. حال، چه یک نوع ریسک خاص مدنظر باشد و چه مجموعه ای از ریسک ها، اشتباهی ریسک با موازنه بین محدودیت های سرمایه اقتصادی و نتایج سود و زیان بالقوه در ارتباط است.

در مجموع ویژگی های مطلوب اشتباهی ریسک شامل موارد زیر است:

ابعاد کیفی (برای مثال، پوشش ریسک هایی همچون ریسک شهرت)
بررسی و مرور منظم اشتباهی ریسک به عنوان یک فرآیند معمول (برای مثال، سالانه)
فرآیندهای از بالا به پایین و از پایین به بالا برای تعریف معیارها و اشتباهی ریسک و تخصیص آگاهانه منابع کمیاب به موارد کسب و کاری که بالاترین بازده تعدیل شده بر مبنای ریسک و پتانسیل رشد را دارند.

۳- فرایندها و تصمیمات مرتبط با ریسک

بخش ریسک در سازمان تعبیه شده است تا در مورد فرآیندها و تصمیمات مهم بانک در خصوص سطوح عملکرد، استراتژی و معاملات اطلاع رسانی کند. این بخش شامل فرایندهای تخصیص سرمایه، مالی و مبتنی بر ریسک، محدودیت ها و کنترل، تعریف سیاست های ریسک ، نظارت، مشارکت، بازار، مدیریت ریسک عملیاتی و نقدینگی، پیش بینی زیان ، قیمت گذاری محصول، تنظیم استراتژی و مدیریت عملکرد و نیروی انسانی است.
به طور کلی بخش ریسک نقش فزاینده ای در همه فرآیندهای مرتبط دارد. در این ارتباط، ریسک نقش موثر در نظارت و بهبود ایفا می کند که در مثال های زیر آمده است:

ورود فعال تر ریسک در تصمیمات استراتژیک

تمرکز رو به گسترش بر توصیه به جای فرآیندهای کنترلی بوروکراتیک و کم اثر (برای مثال، ریسک تطبیق و اجرا)

فرایند نظارت (به طور مثال، مدیریت نقدینگی) که از طریق تعدادی از روش های زیر بهبود می یابد:

نظارت روزانه همه وضعیت ها با معیارهای جامع (شامل اقلام زیرخط ترازنامه)

شامل تمامی وضعیت های اقلام زیر و بالای خط ترازنامه و دفتر معاملاتی اجرای الزامات خیلی بالاتر از حداقل های قانونی (برای مثال، فهرست جامع نسبت ها، پیش بینی بلند مدت فراتر از ده روز) برنامه نقدینگی مستحکم که به صورت روزانه به روزرسانی شده و با تحلیل سناریو حمایت می شود.

۴- حاکمیت و سازمان ریسک

این مورد، پرسش هایی از این دست را پوشش می دهد: مسئول نهایی مدیریت ریسک در سازمان کجاست و چه ارزشی از طریق عملکرد ریسک به موسسه اضافه می کند؟ چگونه یک موسسه مسئولیت ها را به صورت عمودی تخصیص می دهد؟ راه هایی که هیات مدیره بر تصمیمات مرتبط با ریسک تاثیر می گذارند، نقش، ساختار و نیروی انسانی سازمان ریسک و موازنه بین اختیارات اعطا شده و کمیته های ریسک ایجاد شده، کدامند؟ مدیریت ریسک، اولویت هیات مدیره و مدیریت ارشد است و به عنوان هسته مرکزی برای مدیریت کسب و کار در زمانی است که بخش صف، مالکیت ریسک های کلیدی را با حمایت از مدیریت ریسک می پذیرد. مثال روش های مطلوب شامل موارد زیر است: هیات مدیره به طور منظم در مسائل کلیدی ریسک فراتر از برنامه سالانه کاری وارد می شود و برای مثال، سناریوهای آزمون تنش را تعریف یا اقلام پرتفوی را تحلیل می کنند. دستورالعمل های مدیریت در حوزه ریسک به کار گرفته شده و واحد ERM ایجاد می شود.

۵- فرهنگ ریسک

فرهنگ ریسک، مکانیزم هایی است که موسسه برای تقویت ذهنیت و رفتارها گسترش می دهد و یا اینکه چگونه این موارد را امکانپذیر می کند. برای مثال، به وسیله پرورش یک محیط کاری باز و همراه با احترام که در آن کارکنان احساس کنند برای گزارش دادن مشکلات هنگام مشاهده یک ریسک جدید، تشویق خواهند شد. سازمان ها برنامه های اختصاصی و روش هایی را برای تقویت یک فرهنگ ریسک قوی با هدف توانمندسازی کسب و کارشان معرفی می کنند. آنها کارکرد فرهنگ ریسک خاص را در سازمان خود به وسیله موارد ذیل ایجاد می کنند: ایجاد آگاهی، فرهنگ و زبان مشترک و همچنین شناسایی، تقویت و اجرای اهرم های بهبود. برای مثال، به وسیله انجام یک روش خودارزیابی فرهنگ ریسک در دوره های سه ماهه و شش ماهه راه اندازی برنامه ای برای ارزیابی و تغییر ظرفیت های ریسک جاری تعریف اقدامات خاص و متولیان انجام آن، هدفها و ایجاد رویکرد اجرایی برای نظارت بر دگرگونی فرهنگ ریسک در سازمان ایجاد یک چارچوب ERM پیشرفته به سادگی صورت نمی گیرد. در این خصوص بانک ها با بسیاری پرسش های معنایی بغرنج مواجه هستند، مانند اینکه چگونه یک مدل آینده نگر را جا بیاندازند یا چگونه یک اشتباهی ریسک را تعریف کنند؟ آنها باید تعادل هوشمندانه ایجاد کنند. برای مثال، انتخاب اینکه آیا به سرعت در کسب و کار جدیدی وارد شوند و یا به آرامی و پس از اینکه ظرفیت های ریسکی مورد نیاز آن را فراهم کردند؟ پیامدهای قابل توجهی برای بودجه های IT وجود دارد، چرا که یک سیستم موثر ERM تغییرات اساسی را در عملیات IT می طلبد. در این راه چالش های فرهنگی و نیروی انسانی نیز وجود دارد. چگونه می توان استعداد های واقعی را شناخت و گسترش داد؟ تعجبی ندارد که حمایت مدیران بالا دستی برای یک برنامه ERM بسیار حیاتی است.