



اصول و مفاهیم مدیریت ریسک

مدیریت پژوهش و ریسک
بانک سینا

فهرست

صفحات	عنوان
۵-۷.....	پیشگفتار
۸-۹	اهمیت و ضرورت مدیریت ریسک
۱۰-۱۲.....	ماهیت و تعریف ریسک
۱۳.....	معرفی انواع ریسک ها در بانک
۱۴.....	ریسک نرخ ارز
۱۵.....	ریسک نرخ سود
۱۵-۱۷.....	ریسک اعتباری
۱۷-۲۲.....	ریسک نقدینگی
۲۲	ریسک مدیریت
۲۲-۲۳.....	ریسک سیاسی
۲۳.....	ریسک صنعت
۲۳-۲۸.....	ریسک عملیاتی
۲۹-۳۰.....	ریسک قوانین و مقررات
۳۰	ریسک نیروی انسانی
۳۱-۳۸.....	فرآیند مدیریت ریسک
۳۸-۵۲.....	معرفی مدیریت یکپارچه ریسک (ERM)
۵۳-۵۴.....	اصول مدیریت ریسک در بانک سینا



بانک سینا

از انتشارات روابط عمومی

اصول و مفاهیم مدیریت ریسک

پژوهش: مجید اسماعیل نژاد آهنگرانی

طراح: بهاره چرتابی

شمارگان: ۱۰۰۰

بهار ۱۳۹۱

پیشگفتار

امروزه شرکت‌ها در محیط پیچیده و متغیری فعالیت می‌کنند. در این شرایط شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف خود و کاهش اثر نامطلوب نوسانات، برای مدیریت ریسک‌هایی که با آن مواجهند، اهمیت زیادی قائل هستند. ماهیت کسب و کار خدمات مالی، پذیرش ریسک است و بدون پذیرش ریسک قادر به سودآوری و رشد نیستند. با توجه به ماهیت کسب و کار خدمات مالی، مدیریت ریسک برای این نوع شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع، این موسسات باید ریسک‌هایی را که می‌پذیرند، مدیریت کنند.

شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی مانند بانک‌ها، با ریسک‌های بزرگی همچون ریسک بازار (مانند ریسک نرخ ارز، نرخ بهره و قیمت سهام)، ریسک نقدینگی، ریسک اعتباری و ریسک عملیاتی (مانند ریسک IT، نیروی انسانی و قوانین) مواجهند.

بانک‌سینا جهت تبدیل شدن به یکی از نهادهای معتبر پولی و بانکی

کشور و بانکی پیشرفته و نوآور در ارائه خدمات پولی و بانکی در بین بانک های کشور، به دنبال اهداف راهبردی زیر است:

- افزایش سودآوری بانک
- افزایش سهم بازاری بانک در بازار پول
- ارتقای توان رقابتی در ارائه خدمات بانکداری الکترونیک
- افزایش بهره وری نیروی انسانی
- گسترش زنجیره شعب در مناطق پر بازده اقتصادی
- حفظ و ارتقای امنیت اطلاعات بانکی مشتریان

این موارد به منظور ارتقا، رشد، توسعه و سودآوری بانک سینا و خلق ارزش برای ذینفعان صورت می گیرد. در عین حال، بانک برای عملی ساختن این موارد، با توجه به ماهیت آنها، باید ریسک هایی را بپذیرد. از جمله این ریسک ها می توان به ریسک های IT، بازار (نرخ ارز و نرخ بهره) و نقدینگی اشاره کرد. بنابراین بانک باید با مدیریت این ریسک ها، موازن های بین رشد، سودآوری و ریسک ایجاد کند. عدم توجه به ریسک ها، می تواند مشکلات جدی را برای بانک ایجاد کند.

بانک سینا با توجه به استراتژی هایی که در پیش گرفته، باید همزمان اهمیت ویژه ای را برای مدیریت ریسک قائل شود. در همین راستا مدیریت ارشد مجموعه، با درک اهمیت این مساله،

رویکرد مدیریت یکپارچه ریسک^۱ را برای مدیریت ریسک بانک در نظر گرفته است. در این رویکرد، ریسک ها بصورت جامع، یکپارچه و مستقل بررسی و مدیریت می شوند.

این مجموعه به منظور آشنایی با مفاهیم مدیریت ریسک گردآوری شده است. امید است با توجه به نو پا بودن دانش مدیریت ریسک در کشور و اهمیت و الزامات روزافزون آن در نهادهای پولی و مالی مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش مدیون تلاش آقای مجید اسماعیل نژاد آهنگرانی رئیس اداره ریسک و تطبیق این مدیریت است. همچنین لازم است از دکتر سعید فلاح پور به خاطر همکاری در تهیه این مجموعه قدردانی گردد.

۱. Enterprise Risk Management (ERM)

۱- اهمیت و ضرورت مدیریت ریسک

زندگی امروز در حالی ادامه می‌یابد که شرایط عدم اطمینان^۱ بر کلیه امور سایه انداخته و فرآیند تصمیم‌گیری را متحول کرده است. تغییرات قیمت کالاهای اساسی، تغییرات نرخ ارز، تغییرات نرخ سود و همچنین تغییرات قیمت سهام مواردی هستند که سازمان‌های امروزی دائماً با آن دست به‌گریبانند. این تغییرات در کنار سایر تغییرات محیطی، باعث ظهور نظریات جدید علمی در حوزه مدیریت شده است، تا آنجا که نظریه آشوب^۲ به وجود آمده و سازمان‌ها را در محیطی با پیچیدگی زیاد و در عین حال قابل مدیریت، تصویر کرده است.

مهندسی مالی و مدیریت یکپارچه ریسک، وظیفه کنترل ریسک‌ها را بر عهده گرفته و با ارائه راهکارهای نوین و راهبردهای بدیع توانسته برای شرکت‌های تجاری، تولیدی و خدماتی و به ویژه بانک‌ها روش‌های نظام‌مندی خلق کند.

مقوله جهانی شدن اقتصاد و از بین رفتن مرزهای اقتصادی، ناگزیر ما را با موضوعات ناآشنای تخصصی مالی مواجه خواهد ساخت. افزایش روزافزون مراودات و انتقال اطلاعات، خصوصاً با پیشرفت فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک و امروزه مالیه الکترونیک^۳ و سایر فایننس^۴، خود عاملی در

۱. Uncertainty
۲. Chaos Theory
۳. E- Finance
۴. Cyberfinance

جهت افزایش سرعت جهانی شدن اقتصاد می‌باشد. بعد از این، به بهانه نداشتن ابزارهای مدیریت ریسک نمی‌توانیم موضوعات مربوط را نادیده بگیریم و به تحقیقات انجام شده در این زمینه بی‌توجه باشیم.

۱-۱- رشد کسب و کار از طریق ریسک پذیری

ریسک‌پذیری قسمت جدایی‌ناپذیر هر کسب و کاری است. همچنان که دکتر پیتر دراکر در دهه ۱۹۷۰ عنوان کرد، "فعالیت اقتصادی یعنی بکارگیری منابع کنونی برای یک آینده نامطمئن". تنها چیزی که در مورد آینده قطعی است، عدم اطمینان و ریسک است. بررسی‌های تاریخی که توسط دکتر دراکر انجام شده بیانگر این موضوع بود که دستیابی به عملکرد اقتصادی بهتر با عدم اطمینان بیشتر و به عبارت دیگر، با ریسک‌پذیری بیشتر همراه است.

امروزه تقریباً تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای عملیاتی از دریچه ریسک نگریسته می‌شوند. نتیجه نهائی برنامه راهبردی باید ایجاد ظرفیت برای پذیرش ریسک‌های بیشتر باشد، زیرا این تنها راه بهبود عملکرد است. اگرچه برای گسترش این ظرفیت، شرکت‌ها باید ریسک‌هایی را که می‌پذیرند، شناسند. شرکت‌ها به جای آنکه خود را براساس حدس و گمان یا شایعه در عدم اطمینان غوطه‌ور کنند، باید قادر به انتخاب عقلایی ریسک‌ها باشند. امروزه، به ندرت سازمان یا شرکتی می‌توان یافت که اهمیت مدیریت فعالانه ریسک را درک نکرده باشد.

۲- ماهیت و تعریف ریسک

در جامعه امروز تقریباً تمام افراد به نحوی با این مفهوم آشنایی دارند و اذعان می‌کنند که زندگی با ریسک همراه است. ریسک در زبان عرف عبارت است از خطری که به علت عدم اطمینان در مورد وقوع حادثه‌ای در آینده پیش می‌آید و هرچه میزان این عدم اطمینان بیشتر باشد، اصطلاحاً گفته می‌شود ریسک زیادتر است.

فرهنگ وبستر، ریسک را «در معرض خطر قرار گرفتن» تعریف کرده است. فرهنگ لغات سرمایه‌گذاری نیز ریسک را زیان بالقوه سرمایه‌گذاری که قابل محاسبه است، می‌داند.

ریسک در زبان چینی‌ها با علامت زیر تعریف می‌شود:

危機

علامت چپ به معنی خطر و علامت راست به مفهوم فرصت است. به عبارت دیگر، ریسک شرایطی مرکب از خطر و فرصت است، شاید این تعریف را بتوان از جمله کامل‌ترین تعاریف ریسک به حساب آورد. زیرا، نه تنها دنیای سرمایه‌گذاری بلکه جهان طبیعت نیز تهدیدات و فرصت‌ها را در کنار یکدیگر قرار داده است و موجودات به مقتضای سطح شعور و آگاهی‌های خود از این فرصت‌ها در کنار شناخت تهدیدات، استفاده می‌کنند.

گالیتز^۱، ریسک را نوسانات در هرگونه عایدی می‌داند. تعریف مذکور این مطلب را روشن می‌کند که تغییرات احتمالی آینده برای یک شاخص خاص، چه مثبت و چه منفی ما را با ریسک مواجه می‌سازد. بنابراین، امکان دارد تغییرات موجب انتفاع یا زیان شود.

اولین بار، هری مارکوویتز^۲ بر اساس تعاریف کمی ارائه شده، انحراف معیار چند دوره ای را به عنوان شاخص عددی^۳ برای ریسک معرفی کرد. دیدگاه دیگری نیز در خصوص ریسک وجود دارد که تنها به جنبه منفی نوسانات توجه دارد. هیوب^۴ ریسک را احتمال کاهش درآمد یا از دست دادن سرمایه تعریف می‌کند. بنابراین، برای تعریف ریسک می‌توان دو دیدگاه را ارائه کرد:

– **دیدگاه اول:** ریسک به عنوان هرگونه نوسانات احتمالی در بازدهی اقتصادی در آینده.

– **دیدگاه دوم:** ریسک به عنوان نوسانات احتمالی منفی در بازدهی اقتصادی در آینده.

در رویکرد ERM، ریسک با رویکرد اول مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، هم ریسک‌های نامطلوب^۵ (تهدیدات) و هم ریسک‌های مطلوب^۶ (فرصت‌ها) مد نظر هستند.

۱. Galitz


۲. Harry Markowitz

۳. Numerical Index

۴. Hube

۵. Downside Risks

۶. Upside Risks

A decorative border of black and white floral and vine motifs surrounds the central text box. The motifs include stylized leaves, small flowers, and swirling vines.

ریسک
یعنی در معرض
خطر قرار گرفتن.

۳- معرفی انواع ریسک‌ها دربانک

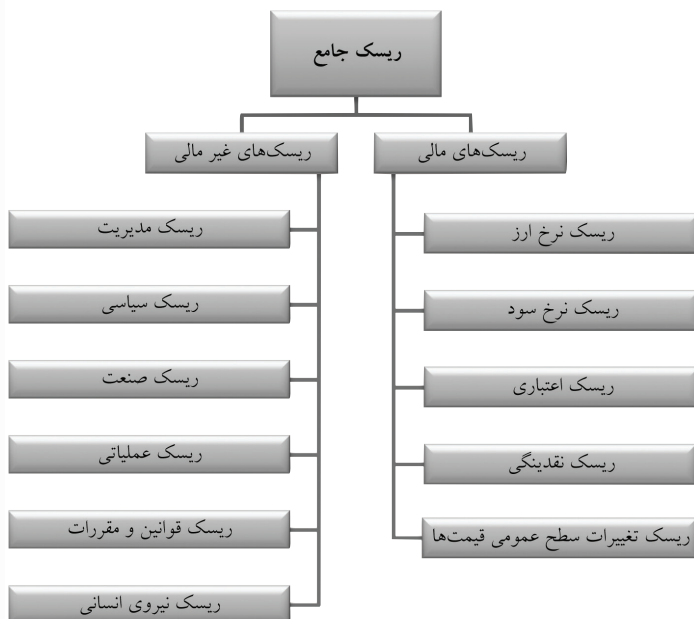
با توجه به تغییرات مداوم در عوامل محیطی و سیستم‌های اقتصادی، هر روز ریسک‌های متفاوتی بر ساختار مالی موسسات مختلف اثر می‌گذارند. موسسات مختلف از جمله نهادهای مالی و حتی دولت‌ها با توجه به حوزه عملکرد خود، با ریسک‌های خاصی مواجه می‌شوند.

شکل (۱) انواع ریسک‌ها را نشان می‌دهد. ریسک‌های غیر مالی بر ریسک‌های مالی تاثیر زیادی دارند، بدین معنی که هر یک از ریسک‌های غیر مالی در نهایت باعث تغییرات در متغیرهای مالی می‌شوند. به عنوان مثال، در صورت بروز مسائل مدیریتی، ریسک اعتباری برای یک سازمان پدید می‌آید. ریسک‌های سیاسی نیز به راحتی به تغییرات نرخ ارز منجر می‌گردند. در حقیقت، تغییرات متغیرهای مالی به عوامل بسیار متعددی بستگی دارند و از آنجا که در بسیاری از مواقع رفتار بازار به راحتی قابل پیش‌بینی نیست، تغییرات متغیرهای مالی نیز به راحتی قابل پیش‌بینی نیستند. حتی میزان حساسیت این متغیرها نسبت به تغییر عوامل دیگر در شرایط و زمان‌های مختلف، تغییر می‌کند. در این جا درباره هر کدام از این ریسک‌ها توضیح مختصری ارائه می‌شود.

۱-۳- ریسک نرخ ارز^۱

ریسک نرخ ارز به واسطه تغییر در نرخ ارز بوجود می‌آید. کلیه شرکت‌هایی که در خارج از مرزهای سیاسی با کشورهای دارای واحد پولی متفاوت ارتباط معاملاتی دارند، در معرض ریسک نرخ ارز قرار دارند. ریسک نرخ ارز می‌تواند به توانایی سازمان جهت بازپرداخت وام‌های خارجی اثر بگذارد و همچنین می‌تواند باعث شود که سازمان نتواند به تعهدات خود نسبت به پیش‌خرید کالاها از بازارهای خارجی عمل کند.

شکل (۱): انواع ریسک‌ها



۱. Exchange Rate Risk

۲-۳- ریسک نرخ سود^۱

نرخ سود و تغییرات آن در اقتصاد کنونی یکی از عوامل مهم ریسک مالی محسوب می‌شود. در صورتی که سازمان‌ها برخی از دارایی‌های خود را بصورت دارایی‌های مالی نگهداری کنند، با این ریسک مواجه خواهند شد. بیشتر ارقام ترازنامه بانک‌ها و نهادهای مالی از جمله شرکت‌های سرمایه‌گذاری، درآمدها و هزینه‌هایی را در بر دارند که به نحوی با نرخ سود در ارتباط است.

۳-۳- ریسک اعتباری^۲

ریسک اعتباری هنگامی رخ می‌دهد که وام‌گیرنده به علت عدم توان یا تمایل، به تعهدات خود در مقابل وام‌دهنده و در تاریخ سررسید عمل نکند. ریسک اعتباری، از مهمترین ریسک‌هایی است که خصوصاً نهادهای پولی و مالی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

ریسک اعتباری می‌تواند ناشی از مبادلات از لحاظ نوع کیفیت کالا، موارد مبادله، اطمینان و اعتبار طرفین باشد. لذا بر این اساس، سازماندهی و پوشش آن به عنوان بخشی تحت عنوان مدیریت ریسک اعتباری است که وظیفه آن، ارزیابی ریسک از مرحله قرارداد اسناد مورد معامله تا مرحله انتقال و اجرا در ترکیب دارایی‌ها است.

۱. Interest Rate Risk

۲. Credit Risk

این ریسک به حالت های زیر خود را نشان می دهد:

* احتمال کاهش توان بازپرداخت اصل و فرع تسهیلات دریافتی توسط مشتری.

* احتمال عدم بازپرداخت اصل و فرع تسهیلات دریافتی توسط مشتری.

* احتمال معوق شدن بازپرداخت اصل و فرع تسهیلات دریافتی توسط مشتری.

به علت تاکید بانک های اسلامی بر مشارکت سپرده گذاران در ریسک و سود دریافتی حاصل از تسهیلات اعطایی ریسک اعتباری اهمیت ویژه ای دارد. در صورت مدیریت صحیح و دریافت وثیقه های لازم، ریسک اعتباری در بانک های اسلامی کمتر از دیگر بانک ها می باشد. به عبارت دیگر ماهیت مشارکتی فعالیت بانک های اسلامی ریسک اعتباری را به علت انتقال آن به سپرده گذاران کاهش می دهد. باید توجه داشت که در صورت نفوذ سیاستمداران و مسئولین دولتی در مدیریت بانک ها، ریسک اعتباری به شدت افزایش می یابد.

۱-۳-۳- مدیریت ریسک اعتباری

طی سال های گذشته، مدیریت ریسک اعتباری در جهت دادن به پردازش های امور اعتباری و دربرگیری نقاط قوت و ابتکار در تعیین نقاط

کنترلی در مسیر جابجایی اعتبار، با به حداکثر رساندن پاسخگویی به خواسته مشتریان و افزایش سود و سرمایه فعالیت های تحت کنترل خود بسیار موفق عمل کرده است. به طور کلی، بخش مربوطه ضمن تأمین خواسته مشتریان، با پوشش دادن ریسک ها و ارائه موارد کنترلی، علاوه بر پوشش و ایمن سازی سرمایه، افزایش سود ایشان را نیز به همراه داشته و ارائه اطلاعات به موقع در حداقل زمان ممکن نیز از جمله موارد مدیریت ریسک در این زمینه بوده است. هدف مدیریت ریسک اعتباری حمایت از سرمایه گذاری های بانک در فعالیت های اقتصادی و بهینه کردن نقدینگی عملیاتی می باشد. سیاست ها باید در جهت واگذاری اعتبار به مشتریان و جمع آوری پرداخت ها و محدود کردن ریسک عدم پرداخت ها باشد. اهداف مدیریت اعتباری از طریق ابزار ذیل بدست می آید:

- * ارزیابی ریسک اعتباری و سایر ریسک های موجود
- * مذاکره و تهیه شرایط اعتباری مناسب با آن ریسک ها
- * جمع آوری پرداخت ها مطابق شرایط توافق شده

۴-۳- ریسک نقدینگی^۱

ریسک نقدینگی، ریسک فقدان وجه نقد برای بازپرداخت تعهدات است. معمولاً، شرکت ها زمانی که به علل مختلفی نتوانند محصولات خود را به

۱. Liquidity Risk

فروش رسانند یا نتوانند وجوه نقد ناشی از فروش را دریافت کنند و یا اینکه هزینه‌های آنها افزایش بی‌رویه داشته باشد و در نهایت کارایی مجموعه کاهش یابد، با مشکل نقدینگی مواجه می‌شوند.

ریسک نقدینگی دو حالت مختلف دارد. ریسک نقدینگی دارایی^۱ و ریسک نقدینگی تأمین مالی^۲. ریسک نقدینگی دارایی که با نام ریسک نقدینگی بازار - محصول هم شناخته می‌شود، زمانی ظاهر می‌شود که معامله با قیمت پیش‌بینی شده قابل انجام نباشد. این ریسک در بین گونه‌های دارایی‌ها و در زمان وابسته به شرایط بازار تغییر می‌کند. بعضی دارایی‌ها مانند ارزهای اصلی یا اوراق قرضه، بازارهای مختص خود را دارند و در اغلب مواقع به راحتی با نوسان کمی در قیمت، نقد می‌شوند اما این امر در مورد همه دارایی‌ها صادق نیست.

ریسک نقدینگی تأمین مالی، که ریسک جریان وجه نقد هم نامیده می‌شود، به عدم توانایی در پرداخت تعهدات برمی‌گردد. این موضوع مخصوصاً برای پرتفوهایی که متوازن شده‌اند و متعهد به پرداخت حاشیه سود به طلبکاران هستند معضل مهمی است.

در واقع اگر ذخیره وجه نقد کافی نباشد، ممکن است در شرایط سقوط ارزش بازار نیاز به پرداخت وجه نقد وجود داشته باشد که منجر به نقد کردن اجباری پرتفوی در قیمت پایین می‌شود. این چرخه ضررها که با حاشیه سود تعهدشده شدیدتر می‌شود، گاهی به مارپیچ مرگ تعبیر می‌شود.

۱. Asset Liquidity Risk

۲. Funding Liquidity Risk

ریسک تأمین مالی با برنامه‌ریزی مناسب جریان وجه نقد کنترل می‌شود. محدود کردن شکاف جریان وجه نقد، متنوع کردن و در نظر گرفتن منابع مالی جدیدی برای پر کردن کسری نقدینگی نقش مهمی در کنترل ریسک نقدینگی دارند.

در مورد بانک‌ها، ریسک نقدینگی به دلیل کمبود و عدم اطمینان در میزان نقدینگی بانک ایجاد می‌شود. حالت دیگری که باعث افزایش ریسک نقدینگی می‌شود این است که بازارهایی که منابع بانک در آن‌ها قرار دارد دچار کمبود نقدینگی شوند. ریسک نقدینگی با سایر ریسک‌های مالی مرتبط است و به همین دلیل سنجش و کنترل آن با دشواری روبرو است.

۱-۴-۳- مدیریت نقدینگی^۱

مدیریت نقدینگی یکی از بزرگترین چالش‌هایی است که سیستم بانکداری با آن روبرو است. دلیل اصلی این چالش این است که بیشتر منابع بانک‌ها از محل سپرده‌های کوتاه‌مدت تأمین مالی می‌شود. علاوه بر این تسهیلات اعطایی بانک‌ها صرف سرمایه‌گذاری در دارایی‌هایی با درجه نقدشوندگی نسبتاً پایینی می‌شود.

وظیفه اصلی بانک ایجاد توازن بین تعهدات کوتاه‌مدت مالی و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت است. نگهداری مقادیر ناکافی نقدینگی بانک

۱. Liquidity Management

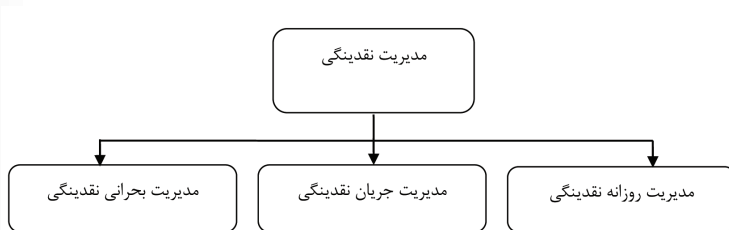
را با خطر عدم توانایی در ایفای تعهدات و در نتیجه ورشکستگی قرار می‌دهد. نگهداری مقادیر فراوان نقدینگی، نوع خاصی از تخصیص ناکارآمد منابع است که باعث کاهش نرخ سوددهی بانک به سپرده‌های مردم و در نتیجه از دست دادن بازار می‌شود.

مدیریت نقدینگی به معنی توانایی بانک برای ایفای تعهدات مالی خود در طول زمان است. مدیریت نقدینگی در سطوح مختلفی صورت می‌گیرد:

- اولین نوع مدیریت نقدینگی به صورت روزانه^۱ صورت پذیرفته و به صورت متناوب نقدینگی مورد نیاز در روزهای آتی پیش‌بینی می‌شود.

- دومین نوع مدیریت نقدینگی که مبتنی بر مدیریت جریان نقدینگی^۲ است، نقدینگی مورد نیاز را برای دوره‌های زمانی طولانی‌تر شش ماهه تا دو ساله پیش‌بینی می‌کند.

- سومین نوع مدیریت نقدینگی به بررسی نقدینگی مورد نیاز بانک در شرایط بحرانی^۳ می‌پردازد.



مدیریت نقدینگی به دو روش کلی صورت می‌پذیرد. اولین روش

۱. Day to Day Liquidity Management

۲. Cash Flow Management

۳. Catastrophic Liquidity Management

در مدیریت نقدینگی، استفاده هدایت شده از مدل‌های مدیریت دارایی و بدهی است. دومین روش در مدیریت نقدینگی، استفاده از روش‌های مدیریت ریسک نقدینگی است.

مدیریت نقدینگی شامل شناسایی، سنجش، بررسی و کنترل عوامل ترازنامه‌ای و غیرترازنامه‌ای است که بر میزان نقدینگی بانک تاثیرگذار هستند. روش‌های متفاوتی برای شناسایی و بررسی این عوامل وجود دارند که به دو گروه عمده تقسیم می‌شوند:

۱- بررسی نسبت‌های مالی ترازنامه‌ای

۲- استفاده از تکنیک‌های پیش‌بینی و روش‌های مدل‌سازی

پیشرفته‌ترین روش در مدیریت نقدینگی، استفاده از مدل‌های ریاضی، آمار و اقتصاد سنجی برای پیش‌بینی نقدینگی مورد نیاز بانک است. این مدل‌ها حیطه گسترده‌ای را پوشش می‌دهند که به دو نوع عمده مدل‌های تابعی و مدل‌های سری زمانی تقسیم می‌شوند.

روش‌های مذکور جریان نقدینگی و میزان تقاضای نقدینگی را در شرایط عادی بررسی می‌کنند. برای بررسی سایر شرایط مانند مواقعی که اتفاقات خاصی در شرف وقوع است و همچنین سایر اتفاقاتی که احتمال روی دادن آن‌ها وجود دارد، از روش تحلیل سناریو^۱ استفاده می‌شود. در این روش با توجه به احتمال وقایع گوناگون سناریوهای محتمل تعریف شده و از نظر نقدینگی بررسی می‌شود.

۳-۵- ریسک تغییرات سطح عمومی قیمت‌ها

با افزایش سطح عمومی قیمت‌ها (تورم)، بهای تمام شده کلیه نهاده‌های یک شرکت افزایش یافته و در نهایت عملکرد شرکت را متاثر می‌سازد. این ریسک به ریسک قدرت خرید^۱ نیز مشهور است.

۳-۶- ریسک مدیریت

تصمیمات نادرست مدیران اجرایی شرکت‌ها و موسسات می‌تواند تبعات منفی برای یک سازمان به دنبال داشته باشد. براساس سطوح مختلف مدیریتی، میزان ریسک ناشی از تصمیمات نادرست، متفاوت است و به میزان مختلفی سطح عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

۳-۷- ریسک سیاسی

معمولاً، زمانی که گروه‌های ضعیف به لحاظ سیاسی بخواهند منافی به گروه‌های قوی‌تر برسانند تلاشی برای تحکیم وضعیت خود انجام می‌دهند و تغییراتی بوجود می‌آید که بر ارزش دارایی‌ها اثر می‌گذارد. تغییرات قوانین از جمله قوانین مالیات مربوط به صادرات و واردات منجر به ریسک سیاسی می‌شود.

۱. Purchasing Power Risk

سرمایه‌گذاران بین‌المللی نیز با ریسک سیاسی مواجه هستند. این ریسک ناشی از مواردی همچون قوانین کشور سرمایه‌پذیر در خصوص منع خروج منابع مالی از کشور، قوانین مالیاتی و تعرفه‌های مختلف روی سرمایه‌گذاری‌های خارجی است.

۸-۳- ریسک صنعت^۱

صنعت عبارت است از گروهی از شرکت‌ها که در یک بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند و در حقیقت دارای قلمرو یا بازار یکسانی هستند. ریسک صنعت عبارت است از نوسانات بازدهی سرمایه‌گذاری که بر اثر اتفاقات یا وقایع خاص و تغییرات در یک صنعت خاص محتمل است. این تغییرات، بر اثر تغییر تعرفه‌ها یا قیمت‌ها در سطوح داخلی یا بین‌المللی، چرخه عمر صنعت، مالیات محصولات یک صنعت، مسائل مربوط به اتحادیه‌های کارگری در یک صنعت، دسترسی به منابع اولیه و سایر عوامل مشابه وجود می‌آید.

۹-۳- ریسک عملیاتی^۲

ریسک عملیاتی هنگامی بررسی می‌شود که یک سازمان عملیات خود را بخوبی انجام ندهد. در صورت ادامه این روند، وضعیت سازمان رو به افول

۱ Industrial Risk

۲ Operational Risk

می رود و نرخ بازدهی سرمایه‌گذاری سازمان کاهش می‌یابد.

ریسک عملیاتی، به طور عمده ناشی از گستره وسیعی از احتمالات بروز خطا و نقصان در عملیات خاص بنگاه تجاری یا مالی است. ریسک عملیاتی در موسسات مالی و بانکی، ریسکی می‌دانند که مستقیماً به ریسک‌های اعتباری و بازار مربوط نیست. این ریسک به طور کلی ناشی از خطای انسانی، خطای رایانه‌ای، برنامه‌های رایانه‌ای و خطا در تصمیم‌گیری می‌باشد که در بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر آن فعالیت محسوب می‌شود. از این رو در اغلب موارد نمی‌توان در مواجهه با این پدیده نامطلوب از روش‌های حذفی بهره برد. کمیته بال در گزارش سال ۱۹۹۸ خود پیرامون مدیریت ریسک عملیاتی عنوان نمود که بیشتر زیان‌های کلان در صنعت بانکداری از ضعف‌های نظارت داخلی یا عدم پیروی از رویه‌های موجود مربوط به نظارت داخلی ناشی شده‌اند. از این رو بهترین طریقه کاهش ریسک‌های عملیاتی ارتقای کیفیت مدیریت است. این اقدام نفع دیگری نیز به دنبال دارد و آن عبارتست از اینکه ذهن مدیران ریسک آزادتر شده و بیشتر می‌توانند بر کنترل ریسک‌های اعتباری تمرکز کنند.

رویکرد عمومی نسبت به این مساله در موسسات مالی به ویژه بانک‌ها و نهادهای نظارتی آنها بر سه محور شناسایی، ارزیابی و کنترل این نوع ریسک‌ها متمرکز شده است. در برخی از انواع فعالیت‌های موسسات مالی توجه به ریسک عملیاتی به مراتب مهمتر از ریسک اعتباری و بازار به نظر می‌رسد. به عنوان مثال می‌توان به فعالیت‌های بانک در عملیات بانکداری الکترونیک اشاره کرد.

از این رو بسیاری از بانک‌ها اهمیت زیادی برای مدیریت ریسک عملیاتی خود قائل می‌شوند. این مساله با انتشار دستورالعمل جدید کمیته بال که در آن به ریسک عملیاتی توجه شده بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. با این حال در گزارش مشاوره ای بخش نظارت بانکی کمیته بال در ژوئن ۱۹۹۹ تحت عنوان "چارچوب جدید کفایت سرمایه" توصیه شد تا بخشی از سرمایه برای پوشش ریسک‌های عملیاتی در نظر گرفته شود. به منظور برآورد دقیق‌تر معیارها و هزینه‌های سرمایه‌ای نیازمند کمی کردن ریسک‌های عملیاتی هستیم. در سالهای اخیر مراجع نظارتی و سیستم بانکی به این نتیجه رسیده‌اند که عامل ریسک عملیاتی در شکل دهی به وضعیت و ساختار ریسک کل یک موسسه مالی تاثیر فراوانی دارد. گسترش کاربرد تکنولوژی‌های پیشرفته، توسعه تجارت الکترونیک، رشد پدیده ادغام با هدف ایجاد سیستم‌های یکپارچه و افزایش استفاده از شیوه‌های مدیریت مالی در تامین منابع همه باعث افزایش ریسک‌های عملیاتی شده است. براین اساس به مدیریت ریسک‌های عملیاتی در موسسات مالی توجه می‌شود و بحث ریسک عملیاتی عمومیت زیادی پیدا کرده است.

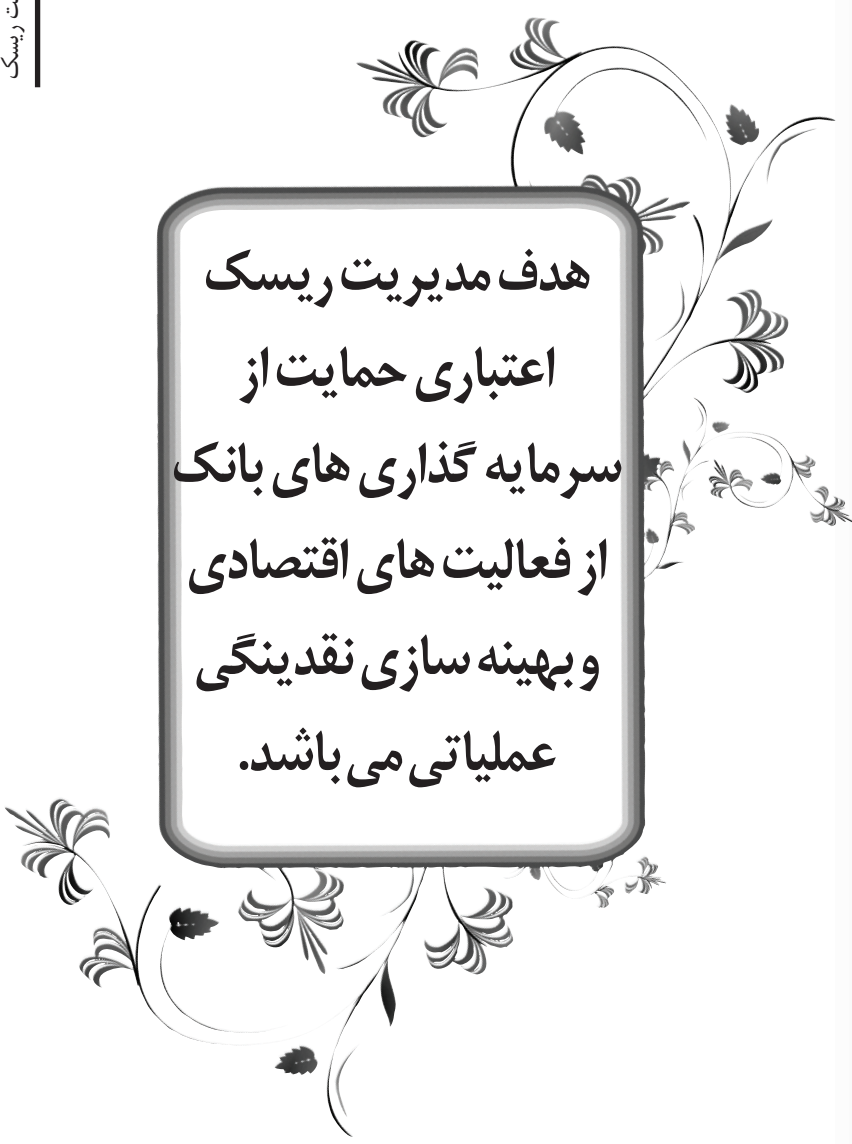
به طور کلی می‌توان گفت که به دو دلیل در سال‌های اخیر، توجه زیادی به ریسک‌های عملیاتی در سازمان‌ها شده است.

* رشد نمایی استفاده از تکنولوژی

* افزایش ارتباط شرکت‌ها در بازار سرمایه

با وجود آنکه تکنولوژی سبب سهولت انجام بسیاری از کارها شده و بهره‌وری سازمانی را افزایش داده است، اما رشد تکنولوژی سازمان‌ها را نیز با مسائل و مشکلات جدیدی روبرو می‌سازد. در این حالت سازمان با ریسک بزرگی ناشی

از کارافتادگی سیستم اتوماسیون روبرو است.
بر پایه مطالعات اخیر، بانک های آمریکایی به طور میانگین ۱۵ درصد سرمایه شان
را به مقابله با ریسک های عملیاتی در نظر می گیرند.

A decorative border of stylized black and white floral and vine motifs surrounds the central text box. The motifs include various leaf shapes, small flowers, and swirling vines.

هدف مدیریت ریسک
اعتباری حمایت از
سرمایه گذاری های بانک
از فعالیت های اقتصادی
و بهینه سازی نقدینگی
عملیاتی می باشد.

۱-۹-۳- انواع زیان های عملیاتی

انواع زیان های عملیاتی به موارد زیر تقسیم می شود:

* سرقت داخلی

* سرقت خارجی

* پروسه سازمان در امور مربوط به استخدام کارکنان و ایمنی محیط کاری استفاده از کارکنان غیرمتخصص، زیان های عملیاتی سازمان را افزایش می دهد.

* پروسه های مرتبط با مشتریان، محصولات و کسب و کار دعاوی حقوقی، تغییرات در مقررات، مطالبات و... موجب افزایش زیان های عملیاتی می شود.

* آسیب به دارایی های فیزیکی

* تغییرات در محیط تجاری و اشکالات و خطاهای سیستمی

ریسک های مذکور یا از سوی بانک پذیرفته می شود و یا بانک از آنها اجتناب می کند. در صورت پذیرفته شدن این نوع ریسک ها بانک باید میزان سرمایه لازم جهت مقابله با این نوع ریسک ها را فراهم کند. به طور کلی می توان گفت که ریسک های عملیاتی در بانک بر اساس مطالب مندرج در دستورالعمل های کمیته بال به وسیله زیان های عملیاتی شناسایی می شوند.

۱۰-۳- ریسک قوانین و مقررات

ریسک مقررات به علت تغییرات در قوانین مختلف در یک جامعه اقتصادی بوجود می‌آید. پیش از این در بحث مربوط به ریسک سیاسی به ریسک ناشی از تغییرات قوانین اشاره شد، در عین حال ریسک سیاسی دارای دامنه شمول گسترده‌تری می‌باشد و در اینجا به علت اهمیت ریسک ناشی از تغییر قوانین و مقررات، عنوانی مجزا به آن اختصاص داده شده است. تغییرات در قوانین، شرکت‌های تولیدی و نهادهای مالی را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، تعیین غیر علمی سقف نرخ سود تسهیلات از طرف قانون‌گذاران، بانک‌ها را با مشکلات اساسی روبرو می‌کند.

از طرف دیگر می‌دانیم که ارائه تسهیلات مالی و جذب منابع به صورت سپرده‌ها، از جمله فعالیت‌های مهم نظام بانکی تلقی می‌شود. این فعالیت‌ها در قالب قرارداد و طبق قوانین و مقررات جاری کشورها انجام می‌شود. در صورت ضعف در طراحی قرارداد بانک‌ها، به طوری که حق و حقوق بانک‌ها و مشتریان در حالت‌های مختلف به صورت عادلانه لحاظ نگردد، ریسک حقوقی بانک‌ها بالا می‌رود. این ریسک می‌تواند باعث ضرر و زیان‌های بسیار سنگینی گردد. در بعضی موارد، این زیان‌ها بانک‌ها را ورشکسته کرده است.

ریسک حقوقی در حالت‌های زیر خود را نشان می‌دهد:

*** عادلانه نبودن و طراحی نادرست قراردادهای مربوط به**

تسهیلات اعطایی و سپرده پذیری.

* عدم توانایی در اجرای مفاد قراردادها.

برای مدیریت کردن ریسک حقوقی از روش های زیر می توان استفاده کرد:

* تشکیل واحد و تیم حقوقی تمام وقت و با تجربه در بانک.

* طراحی حقوقی قراردادها به صورت کلی و موردی برای حفظ

حق و حقوق طرفین.

* هماهنگی های لازم با نظام های حقوقی و قضایی کشور.

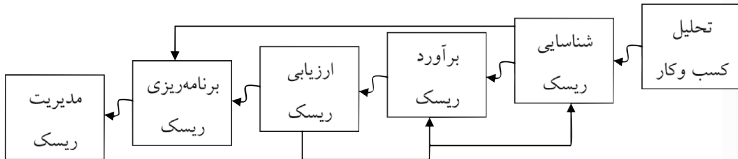
۱۱-۳- ریسک نیروی انسانی

منظور از نیروی انسانی، کارکنانی هستند که مهارت های ویژه ای دارند. شرکت ها با از دست دادن پرسنل خود، برتری های خود را نیز از دست می دهند. نیروی انسانی اگر با شرایط بهتری در یک سازمان دیگر مواجه گردد، شرکت اول را ترک خواهد کرد، به همین دلیل شرکت ها دائماً برنامه های تشویقی را برای کارکنان خود اجرا می کنند تا درصد از دست دادن آن ها تا حد ممکن کاهش یابد.

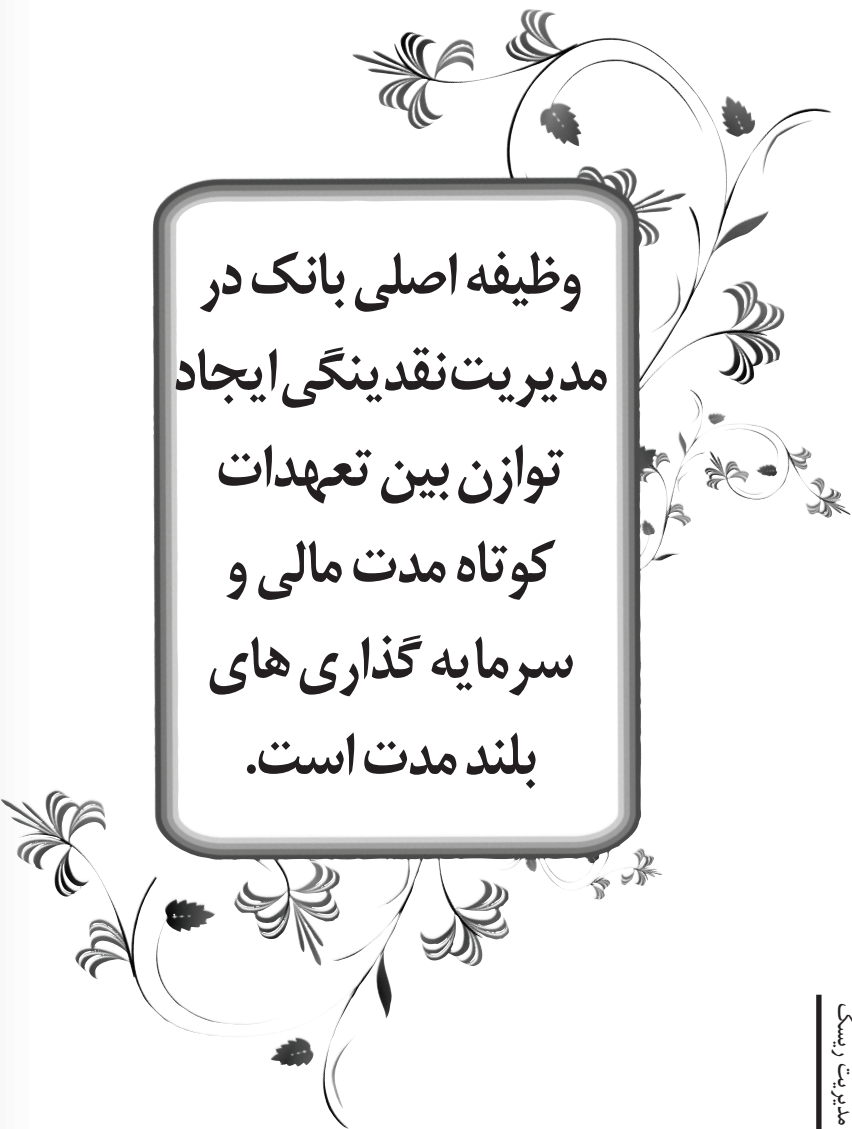
۴- فرآیند مدیریت ریسک

فرآیند مدیریت ریسک شامل ۶ مرحله است. شکل زیر این فرآیند را نشان می دهد.

شکل(۲): فرآیند مدیریت ریسک

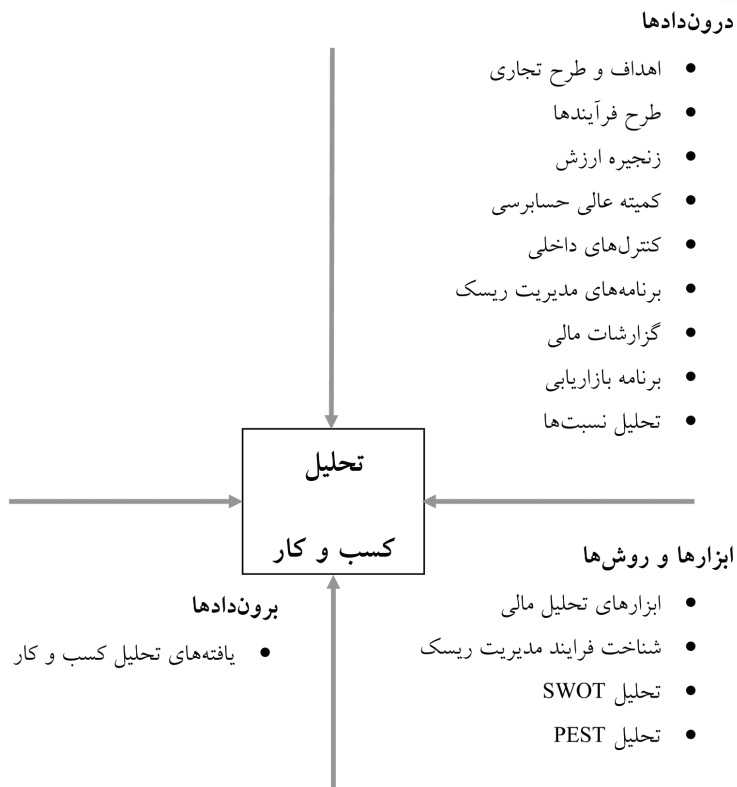


مرحله تجزیه و تحلیل کسب و کار، اولین مرحله از این فرآیند است. این مرحله شامل بررسی پیشینه کسب و کار و شناخت فعالیت های آن است. هدف اصلی این مرحله، شناخت فرآیندهای شرکت به منظور انجام صحیح مراحل بعدی فرآیند مدیریت ریسک است. شکل (۳)، درون دادهها، برون دادهها و ابزارهای مرحله اول را نشان می دهد.

A decorative border of stylized black and white floral and vine motifs surrounds the central text box. The motifs include various leaf shapes, small flowers, and swirling vines.

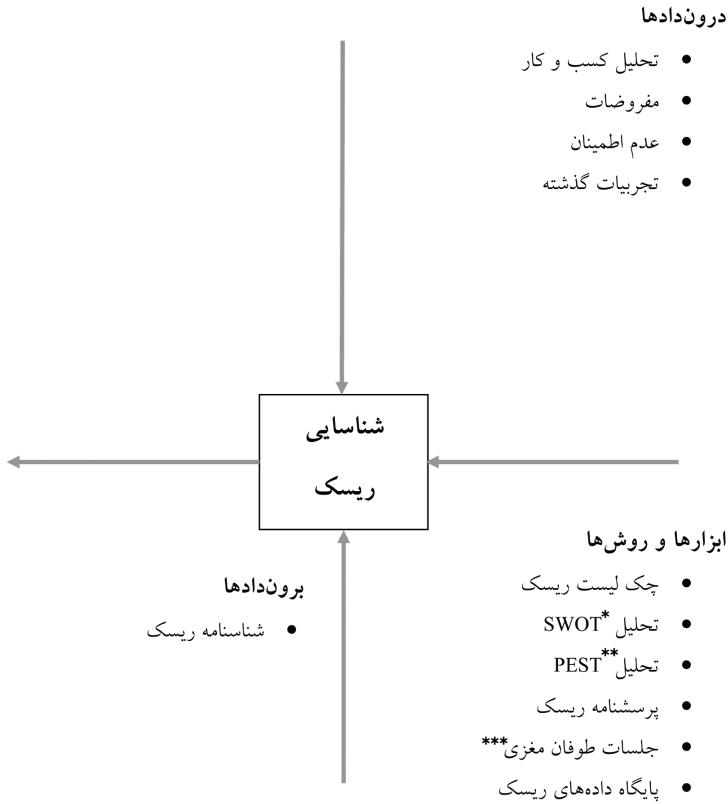
وظیفه اصلی بانک در
مدیریت نقدینگی ایجاد
توازن بین تعهدات
کوتاه مدت مالی و
سرمایه گذاری های
بلند مدت است.

شکل (۳): اجزای فرآیند مرحله اول



مرحله دوم، مرحله شناسایی ریسک‌ها^۱ است. در این مرحله هم ریسک‌های مطلوب و هم ریسک‌های نامطلوب شناسایی می‌شوند. خروجی این مرحله، شناسنامه ریسک است. بدین ترتیب برای هر ریسک، شناسنامه‌ای تهیه می‌شود که ابعاد مهم آن را مشخص می‌کند. شکل (۴)، درون دادها، برون دادها و ابزارهای مرحله دوم را نشان می‌دهد.

شکل (۴): اجزای فرآیند مرحله دوم



در مرحله سوم، یعنی برآورد ریسک^۱، احتمال و اثر ریسک‌های شناسایی شده در مرحله قبل، برآورد می‌شوند. شکل (۵)، درون داده‌ها، برون داده‌ها و ابزارهای این مرحله را نشان می‌دهد.

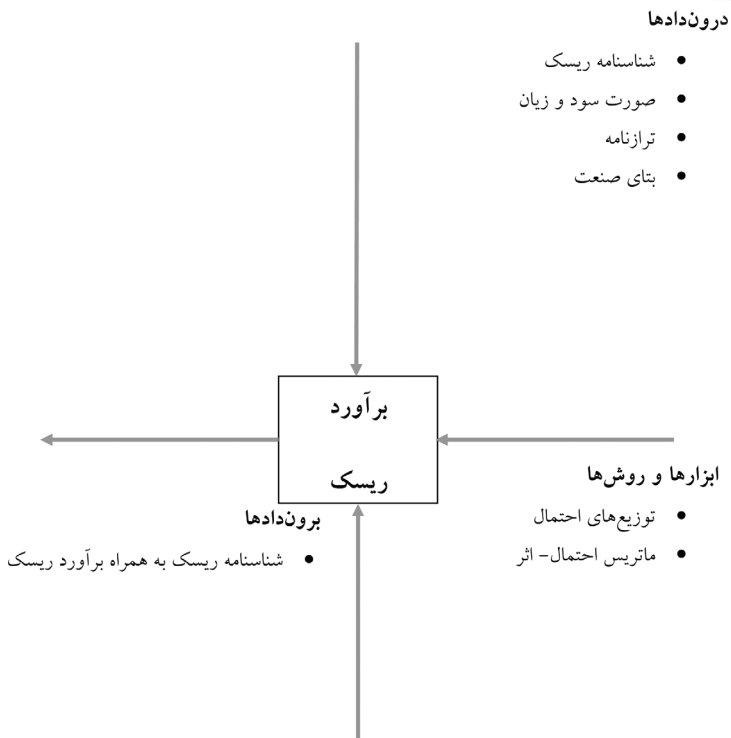
۱. Risk Assessment

* strengths, weaknesses, opportunities, treats

** political factors – economical factors – sociocultural factors – technological factors

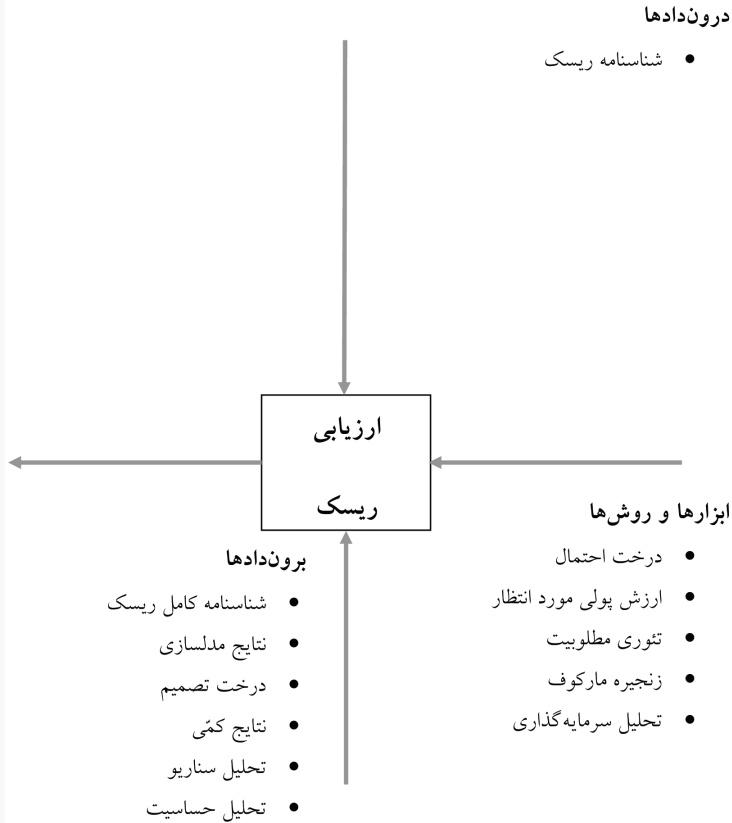
*** Brain Storming

شکل (۵): اجزای فرآیند مرحله سوم



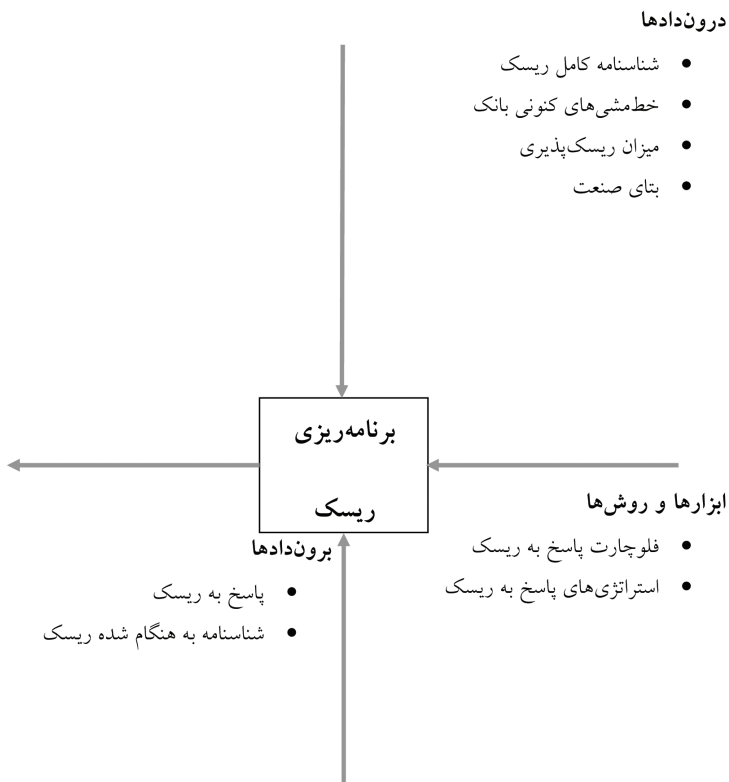
در مرحله چهارم که ارزیابی ریسک^۱ نام دارد، اثرات کلی و یکپارچه شده ریسک‌ها بدست می‌آید. شکل (۶)، اجزای فرآیند مربوط به این مرحله را نشان می‌دهد.

شکل (۶): اجزای فرآیند مرحله چهارم



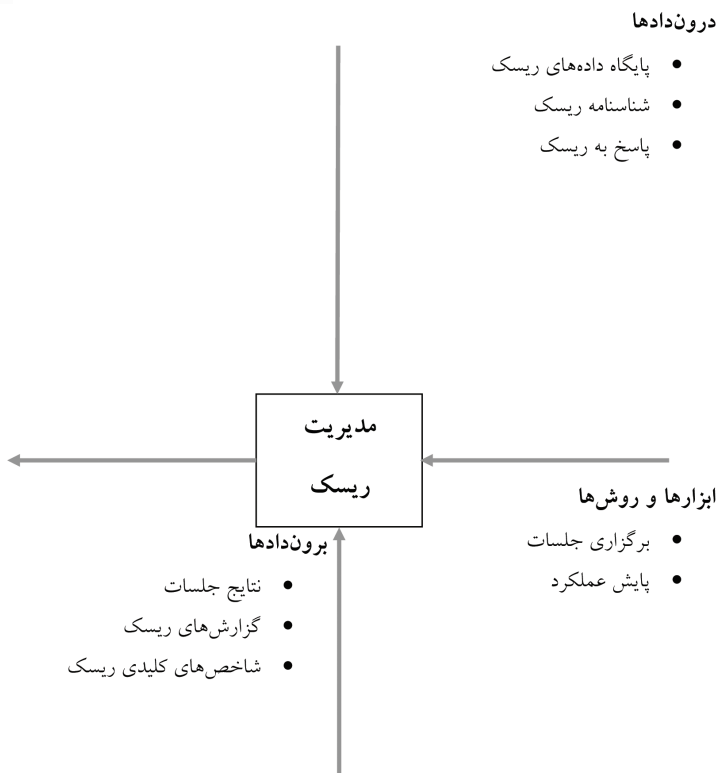
در مرحله برنامه ریزی ریسک^۱، روش‌های برخورد با ریسک‌های مطلوب و نامطلوب برنامه ریزی و اجرا می‌شوند. شکل (۷)، اجزای فرآیند مربوط به مرحله پنجم را نشان می‌دهد.

شکل (۷): اجزای فرآیند مرحله پنجم



در مرحله آخر، یعنی مدیریت ریسک^۱، عملکرد فرآیند مدیریت ریسک فعالانه پایش می‌شود و در صورت نیاز اصلاحات لازم صورت می‌گیرد. شکل (۸)، درون دادها، برون دادها و ابزارهای این مرحله را نشان می‌دهد.

شکل (۸): اجزای فرآیند مرحله آخر



۵- معرفی مدیریت یکپارچه ریسک (ERM)^۱

تهیه برنامه‌های استراتژیک برای هر کسب و کاری به معنی درک این است که چه چیزهایی برای آن کسب و کار خلق ارزش می‌کند و چه چیزهایی ارزش را می‌کاهد. این به معنی آن است که استفاده از فرصت‌ها

۱- Enter Prize Risk Management

باید همراه با درک ریسک‌هایی باشد که باید از آنها اجتناب کرد. بنابراین، رشد هر کسب و کاری مستلزم پذیرش برخی ریسک‌ها است. با توجه به اینکه در دنیای امروز ریسک‌ها بزرگتر، پیچیده‌تر، متنوع و پویا شده‌اند، توانایی هر کسب و کاری در مواجهه موفقیت آمیز با ریسک‌ها، یکی از نشانه‌های اصلی توان رقابت آن است.

پیچیده و متنوع شدن ریسک‌ها، فقط ناشی از تغییرات سریع در تکنولوژی، سرعت در ارتباطات، جهانی شدن کسب و کارها و تغییر بازارها نیست. امروزه شرکت‌ها در محیطی کاملاً متفاوت نسبت به ۱۰ سال پیش، فعالیت می‌کنند. منبع ریسک‌ها می‌تواند در داخل یک شرکت باشد. اتخاذ استراتژی‌های توسعه‌ای، مانند تملک، سرمایه‌گذاری در بازارهای نوظهور، تجدید ساختار سازمانی، برون سپاری فرآیندهای اصلی، پروژه‌های سرمایه‌گذاری بزرگ و توسعه محصولات جدید، همگی می‌توانند ریسک‌های یک شرکت را افزایش دهند. بررسی که اخیراً توسط ۱۴ شرکت بزرگ بین‌المللی در خصوص مدیریت ریسک صورت گرفت، نشان داد که در اواخر دهه ۱۹۹۰، میزان و تعداد ریسک‌هایی که شرکت‌ها نیاز به مدیریت آنها دارند، بسیار افزایش یافته است و این افزایش در سال‌های بعدی نیز ادامه خواهد یافت. نتیجه این افزایش در انواع ریسک‌ها این است که مدیریت ریسک نیاز به رویکردی وسیع‌تر و جامع‌تر دارد.

تمامی ذی‌نفعان و قانون‌گذاران هیات‌مدیره را تحت فشار گذاشته‌اند که ریسک‌هایشان را به صورت جامع‌تر، دقیق‌تر و سیستماتیک‌تر

مدیریت کنند. شرکت هایی که مدیریت ریسک را فقط در حد تطبیق با قوانین انجام می دهند، نمی توانند به صورت موفقیت آمیزی ریسک های مهم را مدیریت کنند.

مدیریت یکپارچه ریسک، فعالیتی جامع، یکپارچه و مستقل است که به شرکت کمک می کند تا به هدف اصلی خود یعنی حداکثر سازی ثروت سهامداران دست یابد. ERM باید تمامی جنبه های طرح تجاری از برنامه استراتژیک را که شامل موارد زیر است، مورد توجه قرار دهد:

* طرح استراتژیک

* طرح بازاریابی

* طرح عملیاتی

* تحقیق و توسعه

* مدیریت و سازمان

* پیش بینی ها و اطلاعات مالی

* تامین مالی

* فرآیندهای مدیریت ریسک

* مکانیسم های کنترلی کسب و کار

امروزه شرکت ها در محیطی فعالیت می کنند که دائماً در حال تغییر است و نیاز به رویکردی یکپارچه برای مدیریت ریسک های خود دارند. این امر از طریق مدیریت سنتی ریسک که در آن

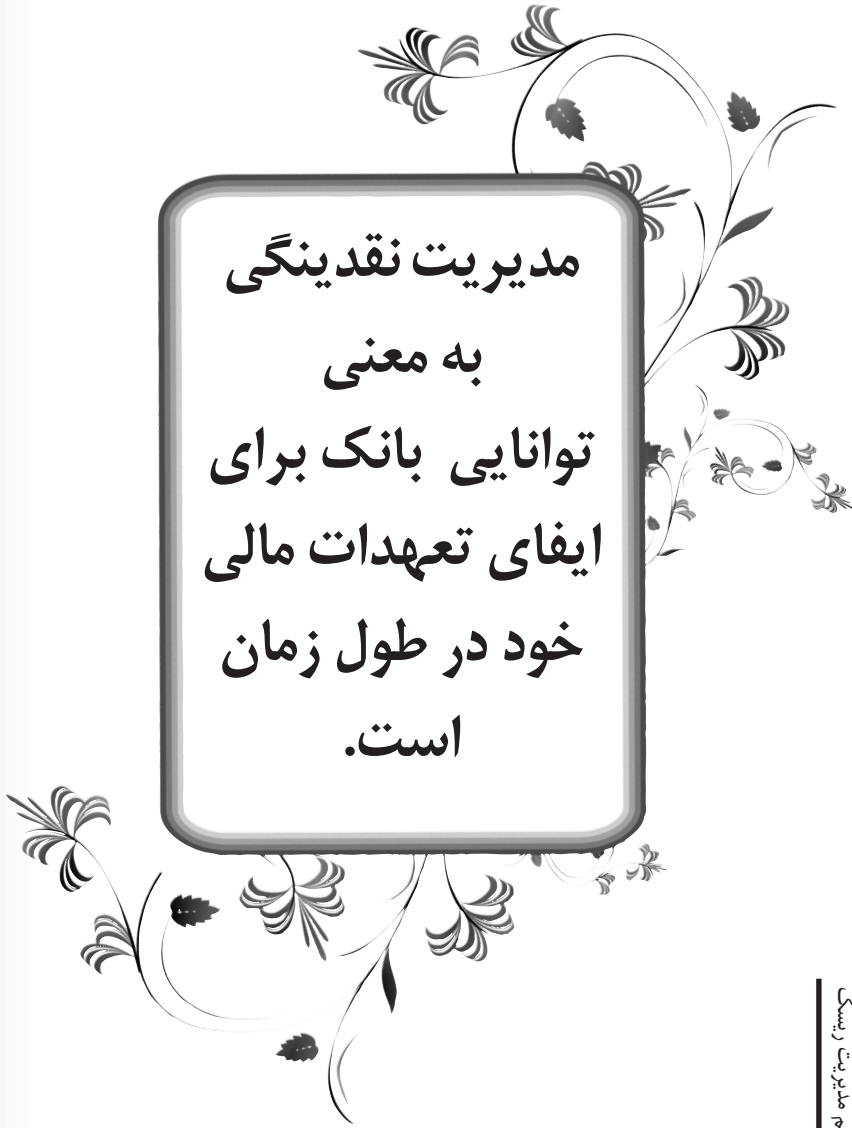
ریسک ها به طور جداگانه بررسی و مدیریت می شوند، تحقق نخواهد یافت. پویایی، سیال بودن و به هم وابسته بودن جزو ماهیت ریسک ها است.

طبق تعریف^۱ COSO، مدیریت یکپارچه ریسک به صورت زیر تعریف می شود:

«فرآیندی سیستماتیک در نظام کنترل داخلی که به منظور اطمینان از اجرای خط مشی های هیات مدیره، کمک به محقق شدن اهداف شرکت و محافظت از دارایی ها و ثروت سهامداران و سازمان شکل می گیرد. هدف این فرآیند، مدیریت و کنترل یکپارچه ریسک های سازمان است. این فرآیند، روابط متقابل بین ریسک ها را در نظر می گیرد و منعکس کننده ماهیت ریسک است که مرزهای مصنوعی سازمان را بر نمی تابد. به علاوه، این فرآیند به طور مداوم بازبینی می شود تا اصلاحات لازم در آن اعمال شود».

بنابراین، به طور خلاصه می توان گفت که ERM چهارچوبی جامع، یکپارچه و مستقل از مدیریت ریسک های شرکت، به منظور حداکثر کردن ثروت سهامداران است.

۱. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

A decorative border of black and white floral and vine motifs surrounds the central text box. The motifs include stylized leaves, small flowers, and swirling vines.

مدیریت نقدینگی
به معنی
توانایی بانک برای
ایفای تعهدات مالی
خود در طول زمان
است.

۱-۵- نقش هیات‌مدیره و مدیریت ارشد در ERM

هیات‌مدیره شرکت‌ها باید از اثربخشی مدیریت ریسک و حاکمیت شرکتی اطمینان حاصل کنند. در همین راستا و با رویکردی استراتژیک، هیات‌مدیره و مدیرعامل شرکت‌ها باید موارد زیر را انجام دهند:

* اختصاص فردی به عنوان مدیر ارشد ریسک (Chief Risk Officer) با این اختیار که بر تمامی ریسک‌ها نظارت داشته باشد. * اطمینان از اینکه این مدیر مستقل است.

* اطمینان از کفایت فرآیند مدیریت ریسک شامل شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک.

* اطمینان از صحت، به موقع و مربوط بودن اطلاعاتی که هیات‌مدیره راجع به ریسک‌ها کسب می‌کند.

* ایجاد فرهنگ یکپارچگی مدیریت ریسک و برنامه ریزی استراتژیک.

* اطمینان از اینکه مدیریت ریسک، کل سازمان را پوشش داده است.

* اطمینان از اینکه مدیریت ریسک به موضوعات و ریسک‌های مهم اشراف دارد.

ریسک‌ها و فرصت‌ها بر اساس ۴ وظیفه اصلی هیات مدیره به هم گره خورده‌اند:

* خط مشی‌گذاری

* تفکر استراتژیک

* مدیریت نظارت

* پاسخگویی

در خط مشی‌گذاری، فرهنگ سازمانی شامل مدیریت ریسک مورد توجه قرار گیرد. تفکر استراتژیک شامل انتخاب بازار و تخصیص منابع متناسب با ریسک آن‌ها است. در مدیریت نظارت، فرآیندهای رسمی مدیریت ریسک و رویه‌های حاکمیت شرکتی مورد توجه واقع می‌شود. در پاسخگویی، مسئول کنترل ریسک‌های مختلف باید مشخص شود و هر بخش ریسک‌های مربوط به خود را براساس رویه‌هایی که از قبل مشخص شده است، به طور مداوم مدیریت کند.

۲-۵ - نقش مدیر ارشد ریسک^۱

همان‌طور که قبلاً گفته شد، هیات مدیره یا مدیریت ارشد، برای دستیابی به اهداف ERM فردی را به عنوان مدیر ارشد ریسک

۱. Chief Risk Officer

- منصوب می‌کند. این فرد که معمولاً به طور مستقیم به مدیر عامل گزارش می‌دهد، وظایف اصلی زیر را به عهده دارد:
- * به عهده گرفتن رهبری در پیاده سازی ERM و ارائه چشم انداز و راهبردهای مدیریت یکپارچه ریسک.
 - * تعیین چهارچوب مدیریت یکپارچه ریسک به نحوی که تمامی ریسک های مهم سازمان را شامل شود.
 - * توسعه خط مشی های مدیریت ریسک شامل حدود پذیرش ریسک.
 - * ارائه گزارش های ریسک شامل زیان ها و شاخص های ریسک.
 - * بهینه سازی پرتفوی ریسک شرکت از طریق فعالیت های شرکت و راهبردهای انتقال ریسک.
 - * ارائه اطلاعات شفاف در مورد ریسک شرکت به ذینفعان اصلی.
 - * توسعه مدل ها، سیستم ها و پایگاه داده های مدیریت ریسک.

۳-۵- مزایای رویکرد ERM

- مدیریت یکپارچه ریسک دارای مزایای زیر است:
- * **تطبیق میزان ریسک پذیری با استراتژی شرکت:** منظور از ریسک پذیری، میزان ریسکی است که هیات مدیره برای دستیابی به اهداف خود حاضر به پذیرش آن است. در تنظیم اهداف استراتژیک، ابتدا میزان ریسک پذیری مورد توجه قرار می‌گیرد و سپس حدودی برای ریسک نامطلوب در نظر گرفته می‌شود.

* **حداقل کردن زیان های عملیاتی:** با اتخاذ رویکرد ERM، قابلیت شرکت ها در شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک ها افزایش می یابد و بدین ترتیب از رخدادهای غیر منتظره و زیان های مربوطه جلوگیری می شود.

* **ارتقاء روش های کنترل ریسک:** رویکرد ERM نسبت به شناسایی و انتخاب روش مناسب کنترل ریسک دقیق است. در این رویکرد، روش های مختلف مدیریت ریسک شامل حذف، کاهش، انتقال یا پذیرش ریسک بررسی می شود.

* **منابع:** درک واضح از ریسک هایی که یک شرکت با آن مواجه است به اثربخشی منابع و زمانی که برای مدیریت آن ریسک ها صرف می شود، کمک زیادی می کند.

* **شناسایی و مدیریت ریسک های موجود در بخش های مختلف یک شرکت:** هر شرکتی با ریسک های زیادی در بخش های مختلف روبرو است. یکی از مزیت های اصلی ERM، یکپارچه کردن مدیریت ریسک های موجود در بخش های گوناگون شرکت است. این یکپارچگی ۳ جزء دارد: گزارشگری متمرکز ریسک، یکپارچگی استراتژی های مدیریت ریسک و یکپارچگی مدیریت ریسک با فرآیندهای شرکت.

* **ارتباط بین رشد، ریسک و بازده:** شرکت ها به منظور خلق ارزش، ریسک هایی را می پذیرند و انتظار دارند بازدهی که بدست

می آورند، این ریسک را جبران کند. رویکرد ERM توان شناسایی و ارزیابی ریسک ها را افزایش می دهد و سطوح پذیرش ریسک را نسبت به رشد و بازده بالقوه تعیین می کند.

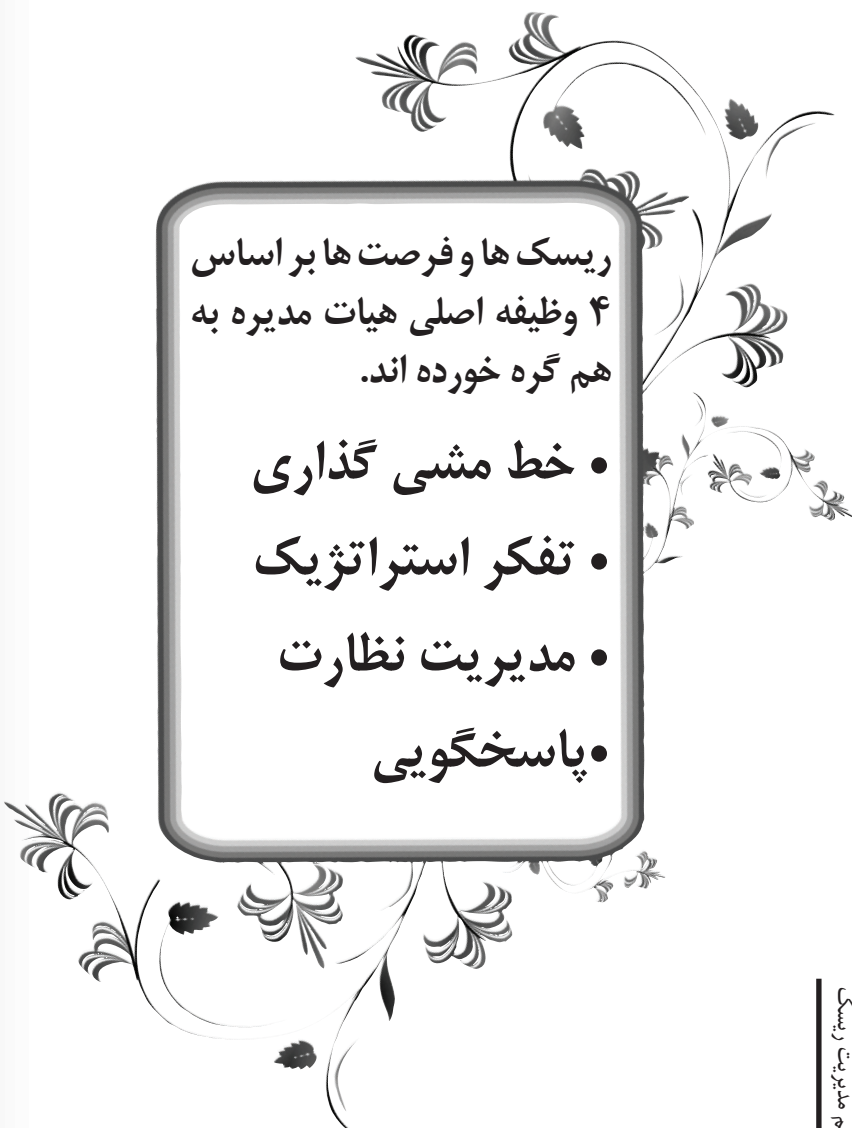
*** عقلایی کردن سرمایه:** اطلاعات دقیق تر راجع به ریسک، این امکان را فراهم می نماید تا ارزیابی میزان سرمایه مورد نیاز و تخصیص آن بهبود یابد.

*** استفاده از فرصت ها:** در رویکرد ERM، هم فرصت ها و هم تهدیدات مورد توجه قرار می گیرند.

به طور کلی، می توان مزایای ERM را به چند بخش تقسیم کرد: بهبود عملکرد شرکت، افزایش اثربخشی سازمانی و بهبود روند گزارش گیری ریسک و بهبود حاکمیت شرکتی.

نتایج تحقیقات انجام گرفته در مورد شرکت های خدمات مالی که این رویکرد را اتخاذ کرده اند، مزایای مذکور را تایید کرده است. برخی از این نتایج واقعی بصورت زیر است.

مزایا	شرکت	نتایج واقعی
افزایش ارزش شرکت	بانک های بزرگ	۵۸٪ افزایش در ارزش بازار
توجه زود هنگام به ریسک	بانک های بزرگ	شناسایی و ارزیابی ریسک های مهمی که منشاء ۸۰٪ زیان های آتی بوده است
کاهش زیان	شرکت های بزرگ مدیریت دارایی	کاهش ۳۰٪ زیان کل شرکت و ۸۰٪ در برخی بخش ها
کاهش الزامات قانونی	بانک های سرمایه گذاری بزرگ	کاهش ۱ میلیارد دلاری در حد کفایت سرمایه
کاهش حق بیمه	شرکت های تولیدی بزرگ	۲۵-۲۰٪ کاهش در حق بیمه



ریسک‌ها و فرصت‌ها بر اساس
۴ وظیفه اصلی هیات مدیره به
هم‌گروه خورده‌اند.

• خط‌مشی‌گذاری

• تفکر استراتژیک

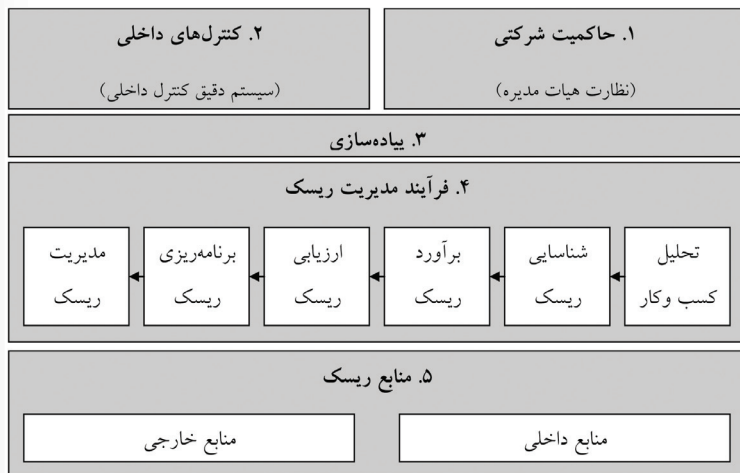
• مدیریت نظارت

• پاسخگویی

۴-۵- چارچوب و اجزاء ERM

- شکل (۹) چارچوب ERM را نشان می دهد. این چارچوب از ۵ جزء تشکیل می شود:
- * حاکمیت شرکتی برای اطمینان از اینکه هیات مدیره و مدیریت، فرآیندها و کنترل های مناسب را برای سنجش و مدیریت ریسک های کل شرکت اختصاص داده اند.
 - * ایجاد و نگهداری سیستم دقیق کنترل داخلی برای اطمینان از محافظت ثروت سهامداران و دارایی های شرکت.
 - * اختصاص فرد یا افراد متخصص برای پیاده سازی کنترل های داخلی که دانش و تخصص لازم را داشته باشد.
 - * تعریفی واضح از فرآیند مدیریت ریسک که در آن مراحل اجرایی، ورودی ها و خروجی ها مشخص شود.
 - * شناسایی ریسک های مختلف که از دو منبع داخلی و خارجی هستند. چنانچه درک روشنی از منابع ریسک و نحوه مدیریت آنها نباشد، فرآیند مدیریت ریسک کارایی لازم را نخواهد داشت.

شکل (۹): چهارچوب و اجزاء ERM



۵-۵- کمیته بال و مدیریت یکپارچه ریسک

کمیته نظارت بانکی بازل^۱ که به اختصار آن را کمیته بال می‌نامند، از مراجع بسیار مهم و فعال بین‌المللی در زمینه نظارت بانکی است. این کمیته در سال ۱۹۷۴ توسط روسای بانک‌های مرکزی کشورهای عضو گروه G۱۰ پایه‌گذاری شد. این کمیته از نظر سازمانی، زیر مجموعه بانک تسویه بین‌الملل^۲ است و دبیرخانه آن در شهر بال سوئیس قرار دارد. ایجاد کمیته بال در پاسخ به یک ضرورت جهانی برای همکاری در

۱. The Basel Committee on Banking Supervision

۲. Bank for International Settlements

زمینه نظارت بانکی و از جمله ارائه رهنمودها و توصیه‌های نظارتی، ترغیب همگرایی در استفاده از استانداردها و شیوه‌های نظارت بانکی در کشورهای عضو و دیگر کشورهای علاقمند، با هدف تامین سلامت و ایمنی بخش بانکی می‌باشد.

کمیته بال در جدیدترین نسخه از رهنمود خود در خصوص اندازه‌گیری و استانداردهای سرمایه^۱ که در جولای سال ۲۰۰۶ منتشر کرد، ریسک‌ها را به سه طبقه کلی اعتباری، عملیاتی و بازار تقسیم می‌کند. این رهنمود شامل ۳ رکن^۲ اصلی است که عبارتند از:

* حداقل سرمایه مورد نیاز^۳

* فرآیندهای نظارتی^۴

* شفافیت عملکرد و افشاء^۵

این رهنمود چنان تدوین گشته است که بانک‌ها برای دستیابی کامل به آن، باید از یک رویکرد جامع و یکپارچه مدیریت ریسک برخوردار باشند. یکی از انگیزه‌های اصلی که باعث شده است بسیاری از بانک‌ها و شرکت‌های خدمات مالی مشهور بین‌المللی رویکرد یکپارچه و جامع ERM را اتخاذ کنند، همین رهنمود جدید است. به ویژه اینکه، این بار این رهنمود از حالت اختیاری خارج شده و بازه زمانی را برای اجرای آن در نظر گرفته است.

۱. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework Comprehensive Version

۲. Pillar

۳. Minimum Capital Requirement

۴. Supervisory Review Process

۵. Market Discipline



مزایای مدیریت یکپارچه ریسک

• بهبود عملکرد شرکت

• افزایش اثر بخشی

• سازمانی و بهبود روند

گزارش گیری ریسک و

بهبود حاکمیت شرکتی

۶- اصول مدیریت ریسک در بانک سینا

شهرت، اعتبار و خوشنامی، برای بانک سینا بسیار ارزشمند و مهم است و تمامی همکاران در برابر این شهرت و اعتبار مسئول هستند.

چارچوب مدیریت ریسک در بانک مبتنی بر اصول زیر است:

* **حفظ شهرت، خوشنامی و اعتبار:** ارزش نام تجاری بانک سینا به شهرت و اعتبار آن بستگی دارد. حفظ این شهرت و اعتبار بدست آمده برای تمامی کارکنان مهم و حیاتی است.

* **تطبیق با قوانین:** بانک سینا با احترام به قوانین و مقررات مربوطه، خود را ملزم به رعایت و اجرای آنها می داند.

* **حفظ قدرت مالی:** بانک سینا ریسک‌ها را به منظور محدود کردن اثرات رخدادهای نامطلوب بر درآمد و سرمایه بانک، کنترل می کند.

* **شفافیت در گزارش‌گری ریسک‌ها:** شفافیت ریسک‌های پذیرفته شده بسیار حیاتی و ضروری است. زیرا بدین ترتیب مدیران ارشد، ریسک‌ها را به خوبی درک می کنند و می توانند موازنه‌ای بین اهداف و ریسک‌ها برقرار کنند.

* **پاسخگویی مدیریت:** واحدهای مختلف موجود در بانک، ریسک‌های گوناگونی را می پذیرند. مدیر هر واحد مسئول مدیریت فعالانه ریسک‌ها و بازدهی‌های مربوطه است و در این زمینه باید پاسخگو باشد.

۱-۶- استراتژی های حوزه مدیریت ریسک در بانک سینا

- * استقرار رویکرد یکپارچه مدیریت ریسک (ERM).
- * طراحی و بکارگیری سیستم مکانیزه گزارشگری ریسک.
- * کمک به استقرار حاکمیت شرکتی مناسب.
- * برقراری دوره ها و کارگاه های آموزشی مدیریت ریسک برای مدیران و پرسنل بانک.
- * شناسایی، اندازه گیری و کنترل انواع ریسک ها شامل ریسک های بازار، اعتباری و عملیاتی.
- * تشکیل کمیته های تخصصی مدیریت ریسک.
- * مشاوره مدل سازی و مدیریت ریسک به واحدهایی که ریسک پذیرند.
- * کمک به توسعه شاخص های ارزیابی عملکرد مبتنی بر ریسک.
- * تلاش در جهت تطبیق با قوانین مختلف نظیر قوانین کمیته بال و بانک مرکزی.
- * کمک به تدوین خط مشی ها و حدود پذیرش ریسک.
- * تجزیه و تحلیل سناریوهای مختلف با مفروضات گوناگون در شرایط محیطی.

