



آسیب شناسی مدیریت ریسک در نظام بانکی ایران: بررسی چالش ها، الزامات و زیرساخت های لازم

علی جمالی^{۱*}، صمد طالبی انزاب^۲

ali.jamali2006@gmail.com , talebi1353@gmail.com

چکیده: یکی از مسائلی که در نظام بانکی ایران کلیه بانکها با آن مواجه اند، مساله مدیریت جامع ریسک در بانک است. بانکها در ایران هنوز نتوانسته اند یک سیستم مدیریت ریسک را برای خود به گونه ای تجهیز نمایند که ضمن ارائه گزارشات دوره ای به مدیران ارشد بانک بتواند گزارشات شفاف را هم به بانک مرکزی و هم به سایر مراجع قانون گذار در بازارهای مالی ارائه دهد. این پژوهش قصد دارد که به بررسی این مساله و چالش ها، الزامات و زیرساخت های لازم برای مدیریت ریسک در بانکها بپردازد. لذا در ابتدا به بررسی کلیاتی از وضع موجود مدیریت ریسک در ایران پرداخته می شود؛ سپس به بررسی وضع مطلوب سیستم مدیریت ریسک در بانک های دنیا (سیستم مدیریت ریسک در بانک های دنیا از نظر اجزاء و ویژگی ها) پرداخته می شود؛ و نهایتاً با تحلیل شکاف های موجود و اولویت بندی این شکاف ها راهکارهای مقتضی برای غلبه بر مشکلات پیش رو به بانکها، بانک مرکزی و دولت ارائه میشود.

واژه های کلیدی: سیستم مدیریت ریسک، ریسک نقدینگی و نرخ بهره، بانکداری متمرکز (Core Banking)، معماری اطلاعاتی بانکها.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت مالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران - ۰۹۱۳۴۹۶۳۸۳۴

^۲ کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران - ۰۹۱۳۲۸۹۱۱۳۴۷



مقدمه

بانک یک موسسه خدماتی است که فعالیت اصلی آن تجهیز و تخصیص منابع (ریالی و ارزی) می‌باشد و علاوه بر آن سایر فعالیت‌های خدماتی از جمله صدور انواع ضمانت‌نامه، افتتاح انواع اعتبارات اسنادی، صدور حوالجات و هرگونه فعالیتی که در چارچوب قوانین موضوعه و اساسنامه آن پیش‌بینی شده است را انجام می‌دهد (جمشیدی، ۱۳۹۱).

بطور کلی نهادهای سپرده‌پذیر، از طریق جذب منابع مالی بصورت سپرده‌های خرد و کلان، وظیفه تجهیز منابع با استفاده از اهرم مالی بالا را دارا بوده و از طریق اعطای تسهیلات بصورت کارشناسانه وظیفه تخصیص منابع را ایفا می‌کنند.

بانک‌ها در ایران در معرض همه چهار نوع ریسک رایج در بانکداری یعنی ریسک اعتباری، ریسک بازار، ریسک نقدینگی و ریسک اعتباری قرار دارند. در واقع وقتی بخش قابل توجهی از سپرده‌های بانک‌ها در ایران صرف ارائه تسهیلات به مشتریان حقوقی و حقیقی می‌شود، این احتمال وجود دارد که این مشتریان توانایی پرداخت اصل و فرع تسهیلات اخذ شده در سررسیدهای تعیین شده را نداشته باشند و در نتیجه بانک را با ریسک نکول و به اصطلاح ریسک اعتباری مواجه سازند. از طرف دیگر از آنجایی که بانک‌ها منابع خود را از سپرده‌های مشتریان با دوره‌های زمانی متفاوت تامین می‌کنند و منابع جمع‌آوری شده را صرف ارائه تسهیلات با نرخ‌ها و دوره‌های سررسید متفاوت می‌کنند، این خود از حیث عدم انطباق سررسیدهای تسهیلات و سپرده‌ها باعث مشکلات نقدینگی و نتیجتاً ریسک نقدینگی می‌شود و از حیث تغییرات نرخ‌های بهره بازار و نرخ‌های بهره ابلاغی از سوی بانک مرکزی باعث ایجاد ریسک نرخ بهره برای بانک‌ها می‌شود. در عین حال در ایران به جهت اینکه بانک‌ها سرمایه‌گذاری و دارایی‌های زیادی در کالاها و فلزات و ارزهای مختلف در شرایط فعلی اقتصاد ندارند، عملاً با ریسک بازار زیادی مواجه نیستند هرچند در صورت بین‌المللی شدن بازارهای مالی در ایران و همچنین متنوع شدن پرتفوی دارایی‌های بانک میزان در معرض قرارگیری نسبت به این ریسک نیز خود به خود افزایش می‌یابد.

مباحث فوق در مورد نوع کسب و کار بانکداری در ایران و همچنین ریسک‌های موجود در این صنعت، لزوم بررسی و وضعیت مدیریت این ریسک‌ها، چالش‌ها و ضعف‌های موجود در این حوزه و همچنین بررسی بهترین نمونه‌های مدیریت ریسک را ضروری می‌سازد. لذا در این مقاله ابتدا به بررسی وضعیت فعلی مدیریت ریسک در نظام بانکی کشور پرداخته، سپس به بررسی نحوه مدیریت ریسک در چند معروف بین‌المللی اقدام می‌شود و بعد با بررسی مقایسه‌ای وضع موجود و مطلوب شکاف‌های موجود در این حوزه استخراج می‌شود و برحسب دو شاخص میزان اهمیت هر عامل و وضعیت شکاف عملکردی آنها نمودار دمایی آنها بر اساس نظر خبرگان و صاحب‌نظران بانکی ترسیم می‌شود. در نهایت براساس نتایج حاصله، پیشنهادات اجرایی برای بهبود وضع موجود ارائه می‌گردد.



تحلیل وضع موجود مدیریت ریسک در ایران

بطور کلی ریسک‌های اصلی در بانک‌ها طبق اعلام اداره مطالعات و مقررات بانکی بانک مرکزی عبارتند از: ریسک نقدینگی، ریسک اعتباری، ریسک عملیاتی و ریسک بازار (ریسک‌های نرخ بهره، نرخ ارز، مالکیت، تمرکز و اقلام خارج از ترازنامه) (سایت بانک مرکزی، ۱۳۹۲).

برای مدیریت این ریسک‌ها، بانک‌ها به یک بستر اطلاعاتی مناسب نیاز دارند که بوسیله آن بتوانند اندازه‌گیری دقیقی در مورد ریسک داشته باشند. اصولاً نرم‌افزارها و سیستم‌های مدیریت ریسک، سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبانی تصمیم برای مدیران عالی و بعضاً مدیران میانی است. این سیستم‌ها برای اینکه نتایج و گزارشات دقیقی را ارائه دهند باید سیستم‌های پردازش تراکنش دقیقی در بانک‌ها وجود داشته باشند که اطلاعات مالی و عملیاتی بانک را بطور دقیق ثبت نموده باشند و این سیستم‌ها را تغذیه نمایند. به علاوه وجود سیاست‌ها و رویه‌های کنترل و مدیریت ریسک که مبتنی بر استانداردهای روز جهان باشد نیز شرط لازم برای موفقیت در این زمینه است. همچنین حمایت مدیران عالی بانک‌ها و نظارت مستمر بانک مرکزی بر فرآیند مدیریت ریسک در بانک‌ها مقوله‌ای است که نبود آن می‌تواند مانعی بزرگ برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک در بانک‌های کشور باشد. در اینجا وضعیت کلی نظام بانکی را در ریسک‌های چهارگانه مورد بحث قرار می‌دهیم:

وضعیت مدیریت ریسک اعتباری

در کشور ما طی چند سال اخیر، موضوع ریسک و آسیب‌های ناشی از آن مورد توجه سازمان‌ها و خصوصاً نهادهای مالی قرار گرفته است اما به رغم اهمیت آن، چارچوب یکسان و هماهنگی برای پیاده‌سازی شاخص‌های دقیق برای تعیین ریسک اعتباری وجود نداشته و صنعت رتبه‌بندی در کشور هنوز جایگاه مناسبی نیافته است که از عمده دلایل این امر می‌توان به عواملی چون مسائل فرهنگی، اقتصادی، آموزش، فقدان بانک‌های اطلاعاتی متمرکز، خلأ شبکه تبادل اطلاعاتی قوی و کارآمد، عدم وضع قوانین و مقررات کافی و مسائل سیاسی اشاره نمود. لذا باید تدابیری اندیشیده شود تا هم منابع مالی مورد نیاز متقاضیان تامین شده و هم بانک اصلی‌ترین وظیفه خود یعنی اعطای تسهیلات را با حداقل ریسک ممکن انجام دهد. زیرا در شرایط متحول امروز، اساساً موفقیت هر بنگاه به تسلط آن بر ریسک‌ها و نوع مدیریتی است که بر انواع ریسک‌ها اعمال می‌کند.

البته طی چند سال اخیر اقدامات شایان توجهی در این خصوص انجام شده است، پس از تصویب قانون طرح تسهیل اعطای تسهیلات و ابلاغ رسمی آئین نامه نظام سنجش اعتبار، مصوب هیات محترم وزیران در سال ۱۳۸۶، شرکت مشاوره رتبه‌بندی اعتباری ایران که در آبان ماه سال ۱۳۸۵ با مشارکت کلیه بانک‌های کشور و تعدادی از شرکت‌های بزرگ بیمه و لیزینگ



با نظارت بانک مرکزی تاسیس شده بود؛ به عنوان نهاد مالی رتبه‌بندی اعتباری و اعتبارسنجی به نظام بانکی کشور معرفی شد که با شروع فعالیت به عنوان نهاد مرجع، نسبت به رتبه‌بندی اعتباری اشخاص حقیقی و حقوقی و ارائه گزارش‌هایی در این زمینه اقدام نموده است. شروع فعالیت این شرکت گامی موثر در راستای کاهش حجم مطالبات و جلوگیری از اعطای تسهیلات بدون اعتبارسنجی متقاضی خواهد بود، بدیهی است بانک‌ها می‌توانند از درجات اعتباری که توسط این مؤسسه اعلام می‌شود، برای سنجش ریسک اعتباری مشتریان خود بر اساس استانداردهای بین‌المللی استفاده کنند. البته بانک‌ها در کنار استفاده از درجات اعتباری شرکت مشاوره رتبه‌بندی ایران، لازم است تا سیستم رتبه‌بندی اعتباری داخلی ویژه خودشان را هم ایجاد و یا حفظ نمایند و با مد نظر قراردادن رتبه‌های اعتباری داخلی و خارجی به مدیریت کارتر منابع خود بپردازند. این مساله خلایی است که در همه بانک‌های ما وجود دارد. (اصلی، ۱۳۹۰)

وضعیت مدیریت ریسک عملیاتی

بانک‌ها در نظام مالی اقتصاد ایران با مساله نکول اعتبارات غریبه نیستند. شاید بهتر بگوییم که با آن آشنایی زیادی دارند و یکی از مهم‌ترین مشکلاتی است که با آن دست به‌گریبانند. این پرسش است که آیا نکول اعتبارات صرفاً محصول خدشه‌دار شدن اعتبار مشتری یا طرف حساب بانک است؟ آیا همه زیان‌های اعتباری بانک باید در حوزه پیامدهای ریسک اعتباری طبقه‌بندی شود؟ مثلاً در مواردی نکول اعتبارات از سوی مشتری به این دلیل است که فرآیند اعطای وام از سلامت لازم برخوردار نبوده و دریافت‌کننده وام، به صورت اشتباه ارزیابی و در نتیجه به نادرست رتبه‌بندی شده است. تقلب و کلاهبرداری در اعتبارات نیز می‌تواند به اعطای وام اشتباه و از همین رو عدم مدیریت کافی بر وثیقه‌ها می‌تواند به زیانی بیش از حد انتظار منجر شود. این موارد حکایت از ریسک عملیاتی در چارچوب درون سازمانی بانک دارند. بانک‌ها و موسسات مالی علاوه بر ریسک‌های بازار و اعتباری که برای آنها شناخته شده‌اند، با ریسک عملیاتی نیز سروکار زیادی دارند و مدیریت این نوع ریسک نیز باید در دستور کار اصلی آنها قرار گیرد. (پورفرهادی، ۱۳۸۹)

این ریسک هم اکنون در بعضی از بانک‌ها مانند بانک صنعت و معدن و تجارت به طور جدی مورد توجه قرار گرفته است ولی به نظر نمی‌رسد که نتایج پیاده‌سازی این سیستم‌ها در عملکرد این بانک‌ها نمایان شده باشد. سایر بانک‌ها هم در حد ارائه دستورالعمل و یا پیاده‌سازی سیستم‌های ناقصی در این زمینه اقدام کرده‌اند که واقعاً نتوانسته است به طور موثر اهداف مدیریت ریسک عملیاتی را محقق سازد.



وضعیت مدیریت ریسک‌های نقدینگی، بهره و ارز

وضعیت مدیریت ریسک‌های نقدینگی، بهره و ارز مدیریت دارایی و بدهی نامیده می‌شود. در بهترین نمونه‌ها در بانک‌های دنیا اجزاء مدیریت دارایی بدهی عبارتند از: مدیریت ریسک نقدینگی - مدیریت ریسک نرخ بهره - قیمت گذاری انتقالی وجوه-ریسک نرخ ارز (خالص موقعیت‌های باز)- مدیریت سرمایه

شکاف‌های عمده در مورد این ریسک عبارتند از:

-حاکمیت شرکتی: محدود به گزارشات روزانه در مورد منابع و مصارف (ریالی و ارزی) به بانک مرکزی

-کمیته نقدینگی: تصمیم‌گیری در مورد ارائه اعتبارات به مشتریان با نرخ‌های ترجیحی و تصمیم‌گیری در مورد کسری نقدینگی به صورت کلی بدون توجه به ریسک نقدینگی و نرخ بهره

-فرآیندها و نیروی انسانی متخصص: وجود حجم زیادی از نیروهای تخصیص یافته به واحد مدیریت ریسک در بانک‌های ایرانی با دانش اندک و ابزارهای تحلیلی اندک در حوزه مدیریت ریسک

-وجود داده‌ها و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم در این ریسک: نبودن یا وجود سیستم‌های ضعیف مدیریت ریسک در بانک‌های کشور

تحلیل وضع مطلوب (بهینه کاوی)

برای تحلیل وضع مطلوب نظام مدیریت ریسک، در این قسمت وضعیت مدیریت ریسک در چند بانک معروف دنیا تشریح می‌شود. سپس ضمن جمع‌بندی ویژگی‌های کلی نظام مدیریت ریسک در این بانک‌ها، ویژگی‌های کلی یک نظام مدیریت ریسک تشریح می‌شود. و در قسمت بعد ضمن استخراج وضع فعلی نظام مدیریت ریسک در سیستم بانکی ایران، شکاف‌های موجود شناسایی و اولویت‌بندی می‌شود.

جدول ۱- ویژگی‌های سیستم مدیریت ریسک در بهترین بانک‌های نمونه

| ویژگی‌ها و نحوه مدیریت یکپارچه ریسک | بانک |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none">این بانک ریسک‌های اعتباری، بازار، عملیاتی و نقدینگی را اندازه‌گیری می‌کند.این بانک ریسک‌های موردنظر را از طریق آزمون فشار اندازه‌گیری می‌کند.سرمایه اقتصادی، ارزش در معرض خطر و زیان مورد انتظار مهم‌ترین معیارها در اندازه‌گیری ریسک هستند.نیروهای متخصص با شرح شغل‌های مشخص | دویچه |



همایش مدیریت ریسک و مهندسی مالی

| | |
|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • سامانه‌های مدیریت ریسک • زیرساخت‌های اطلاعاتی • حاکمیت شرکتی ساختارمند | |
| <ul style="list-style-type: none"> • این بانک ریسک‌های اعتباری، عملیاتی، نقدینگی و بازار را اندازه‌گیری می‌کند. • برای تمامی طبقات ریسک ساختار سازمانی و ساختار عملیاتی مناسب تعیین می‌شود. • فرآیندهای لازم جهت شناسایی ریسک و مدیریت آن طرح‌ریزی می‌شود. • ظرفیت تحمل هر کدام از ریسک‌ها شناسایی می‌شود. • سیستم‌های پشتیبانی تصمیم کار اندازه‌گیری و مدیریت ریسک را تسهیل می‌نمایند. • مدیریت داده از طریق سیستم‌های پردازش داده، داده‌های لازم را برای تهیه گزارش‌های تحلیلی در مورد ریسک فراهم می‌آورد. • استراتژی ریسک تمامی ریسک‌های اصلی را پوشش می‌دهد. | <p>جی پی مورگان</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • در این بانک ریسک اعتباری، نقدینگی، بازار، عملیاتی، شهرت (برند) و ریسک فعالیت‌های بیمه‌ای شناسایی می‌شود. • سطوحی از ریسک شناسایی شده و سازمان برای اجرای استراتژی در برابر آن آماده می‌شود. • با استفاده از آزمون فشار، انواع ریسک از طریق تجزیه و تحلیل حساسیت مدیریت می‌شوند. • ریسک‌ها در بانک به طور مرتب ارزیابی و شناسایی شده و نتایج آن منجر به طبقه‌بندی ریسک در دو طبقه ریسک‌های کلیدی در حال وقوع و ریسک‌های محتمل‌الوقوع می‌شود. • ساختار حاکمیتی مدیریت ریسک در بانک • زیرساخت‌های تکنولوژیکی مدیریت ریسک در بانک • مدیریت داده‌های تراکنشی • نیروهای متخصص • مدیریت دانش | <p>اچ اس سی</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • این بانک ریسک‌های اعتباری، عملیاتی، نقدینگی و بازار را اندازه‌گیری می‌کند. • این بانک توانسته است یک فرهنگ قوی مدیریت ریسک بوجود آورد. • فرهنگ مدیریت ریسک توانسته است که یک پایبندی جهت کنترل ریسک در سراسر سازمان و کارکنان ایجاد کند. • فرآیند مدیریت ریسک در بارکلیز شامل چهار مرحله؛ شناسایی، کنترل، گزارش‌دهی و مدیریت کردن است. | <p>بارکلیز</p> |



جدول ۲- ویژگی‌های کلی سیستم‌های مدیریت ریسک در بهترین بانک‌های نمونه

| | |
|---|--|
| ۱ | ایجاد ارزش برای سهامداران از طریق مدیریت ریسک با مرتبط نمودن ریسک با مدیریت عملکرد |
| ۲ | لحاظ نمودن فرایند مدیریت ریسک در زمره تصمیمات کلیدی سازمان |
| ۳ | سرمایه‌گذاری در بهبود مستمر سیستم مدیریت ریسک |
| ۴ | یکپارچه نمودن مدیریت ریسک در کل سازمان و واحدهای کسب و کار بانک |
| ۵ | داشتن برنامه مدیریت ریسک سازمانی (ERM) |
| ۶ | ایجاد فرهنگ سازمانی مدیریت ریسک در بانک |

تحلیل شکاف و نمودار دمایی چالش‌های مدیریت ریسک در بانکداری ایران

با بررسی وضعیت مدیریت ریسک از طریق مصاحبه با مدیران و معاونان مالی و سرمایه‌گذاری بانک‌های بزرگ کشور و همچنین مصاحبه‌های مختلف مسئولین نظام بانکی و صاحب‌نظران حوزه بانکی در جراید و گزارشات منتشره و از همه مهم‌تر مقایسه با بانک‌های پیشرو در منطقه و جهان، عمده مشکلات در حوزه مدیریت ریسک در صنعت بانکداری ایران عبارتند از:

- نبود فرهنگ سازمانی فراگیر درباره مدیریت ریسک در بانک‌ها،
- عدم در نظر گرفتن ریسک در تدوین استراتژی‌ها و اهداف سازمان،
- هم‌راستا نبودن سیاست‌ها در حوزه ریسک با سایر استراتژی‌های سازمان،
- عدم تعریف فرآیندهای ریسک به عنوان یکی از فرآیندها داخلی سازمان،
- نبود سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه در بانک‌ها و عدم مدیریت داده‌ها بصورت پایدار، یکپارچه و قابل اتکاء،
- نبود زیرساخت‌های سخت افزاری برای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ریسک،
- آشنا نبودن مدیران بانک‌ها با انواع ریسک‌ها و تأثیرات آنها بر حیات بانک،
- نبود شرکت‌ها و کارشناسان خبره در حوزه مدیریت ریسک در ایران،
- نظارت و پیگیری ناکافی بانک مرکزی در مورد گزارش دهی بانک‌ها در مورد ریسک‌های چهارگانه فوق. طبق بخشنامه‌های نظارت بانکی بانک مرکزی، دستورالعمل ارائه گزارشات ابلاغ گردیده ولی به صورت الزام در نیامده است.^۳
- نداشتن شناخت کافی از مفهوم ریسک و بومی‌سازی نشدن مدیریت ریسک،
- ساختار دولتی بانک‌ها،
- ضعف‌ها در قوانین،
- تسهیلات تکلیفی و محدودیت‌های وام،
- نرخ دستوری سود بانکی،
- انتخاب تکلیفی مشتری،

^۳سایت بانک مرکزی در بخش نظارت بانکی اصول مدیریت ریسک



همایش مدیریت ریسک و مهندسی مالی

- عقود اسلامی،
 - کمبود نیروهای متخصص در حوزه ریسک در بانکها،
 - نبود ابزارهای مالی برای پوشش ریسک،
 - تمرکز بر درآمدهای بهره‌ای در بانکها و عدم تنوع‌سازی در درآمدهای بانک،
 - نبود فضای رقابتی در صنعت بانکداری ایران،
 - نبود سیستم ارزیابی عملکرد و پاسخگویی مدیران بانکها در مورد اقدامات ریسکی خود.
- در ادامه به بررسی و اولویت‌بندی چالش‌های فوق از دیدگاه مدیران، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه بانکی از منظر دو شاخص درجه اهمیت و عملکرد فعلی در نظام بانکی ایران پرداخته می‌شود. برای این منظور پرسشنامه‌ای تدوین شد و براساس این پرسشنامه برای دو شاخص فوق برای عوامل بالا نمره ۰ تا ۱۰۰ داده شد که توسط نمونه آماری مربوطه از بین مدیران ارشد، صاحب‌نظران و متخصصان حوزه ریسک و بانکداری تکمیل شد. جدول زیر نمرات مربوطه را نشان می‌دهد.
- نمودار دمایی زیر چالش‌های عمده شناسایی شده در نظام بانکی ایران برای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ریسک را نشان می‌دهد. نمودار دمایی فوق از یک طرف درجه اهمیت هر کدام از عوامل و چالش‌های مهم پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک در هر نظام بانکی را نشان می‌دهد و از سوی دیگر شکاف عملکردی موجود در نظام بانکی ایران در هر کدام از عوامل را



همایش مدیریت ریسک و مهندسی مالی

| وضع مطلوب | وضع فعلی (شکافها) | چالش ها و عوامل تاثیرگذار |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - داده‌های قابل اتکاء - مغایرت‌گیری سیستمی بین سیستم‌های مرتبط - یک انبار داده متمرکز از داده‌ها - سیستم‌های مدیریت ریسک متصل به انبار داده واحد - بخش مالی بانک مالک و تنها متولی انتشار اطلاعات | <ul style="list-style-type: none"> - مغایرت‌گیری دستی در سیستم‌های اطلاعاتی - نبود یک انبار داده متمرکز - سیستم‌های مدیریت ریسک غیرقابل اتکاء - چندین متولی برای منابع اطلاعاتی | |
| <ul style="list-style-type: none"> - وجود ابزارهای مالی متنوع و بازارهای مالی کارا برای ارائه ابزارهای مختلف پوشش ریسک انواع دارایی‌ها و بدهی‌های ترازنامه | <ul style="list-style-type: none"> - نبود ابزارهای مشتقه روی دارایی‌ها و بدهی‌های موجود در ترازنامه | وجود ابزارهای مالی برای پوشش ریسک |
| <ul style="list-style-type: none"> - تدوین اهداف و استراتژی‌ها با توجه به انواع ریسک‌ها - بروزرسانی استراتژی‌ها و اهداف با توجه به ریسک‌های مختلف بانک | <ul style="list-style-type: none"> - هدف‌گذاری و تدوین استراتژی بدون در نظر گرفتن انواع ریسک‌ها | در نظر گرفتن ریسک در تدوین استراتژی‌ها و اهداف سازمان |
| <ul style="list-style-type: none"> - ریسک عملیاتی یک مقوله فراگیر در بانک است و همه واحدها باید در مدیریت آن شریک باشند. - ریسک نقدینگی و نرخ بهره را فقط خزانه‌داری باید کنترل کند. - واحد اعتبارات و شعب مسئول مدیریت ریسک اعتباری‌اند. | <ul style="list-style-type: none"> - ریسک یک مقوله بخشی در بانک است - فقط چند واحد در بانک با ریسک درگیرند | فرهنگ سازمانی فراگیر درباره مدیریت ریسک در بانک‌ها |
| <ul style="list-style-type: none"> - وجود متخصصان اندازه‌گیری و مدیریت ریسک در بدنه بانک - متخصصان هر ریسک مسئول اندازه‌گیری و مدیریت همان ریسکند. - کارشناسان ریسک دارای دانش اقتصادی، مدل‌سازی ریاضی، مالی و اقتصاددانی. - مدیران ریسک افرادی مجرب و متخصصند | <ul style="list-style-type: none"> - نبود نیروی متخصص برای اندازه‌گیری و مدیریت ریسک. - بخش عظیمی از کارکنان واحدهای مالی و مدیریت ریسک بانک کارهای پشتیبانی و غیرحرفه‌ای انجام می‌دهند. - واگذاری مدیریت ریسک به افرادی که هیچ زمینه حرفه‌ای و تجربی نسبت به موضوع ریسک ندارند. | وجود نیروهای متخصص در حوزه ریسک در بانک‌ها |
| <ul style="list-style-type: none"> - فضای کاملاً رقابتی - ایجاد بانک‌ها براساس سرمایه سهام‌داران غیر دولتی - جذب مشتری براساس کیفیت خدمات و میزان ارزش آن و میزان ریسک همراه آن | <ul style="list-style-type: none"> - وجود فضای نیمه رقابتی - ورود نهادهای سیاسی به بانک‌ها - ایجاد بانک‌هایی به پشتوانه منابع نهادهای موسس - بانک‌های نهادی و دولتی رقیب بانک‌های خصوصی | وجود فضای رقابتی در صنعت بانکداری |



| وضع مطلوب | وضع فعلی (شکافها) | چالش ها و عوامل تاثیرگذار |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - جذب منابع و ارائه تسهیلات براساس معیارهای ریسک و ارزش حاصل از مشتری - بررسی و رتبه بندی مشتریان براساس میزان ریسکی بودن آنها | <ul style="list-style-type: none"> - جذب مشتری بر اساس دسته بندی های دولتی و نهادی و نه جذابیت خدمات و میزان ریسک مربوطه - جذب منابع و ارائه تسهیلات بدون اندازه گیری ریسک های مربوطه | |
| <ul style="list-style-type: none"> - مدیران ریسک در هر قسمت دارای سابقه اجرایی در حوزه ریسکند. - اندازه گیری ریسک بصورت سیستمی انجام می شود و مدیران ریسک توانایی خواندن و ارائه راهکارهای مقابله با ریسک های محاسبه شده را دارند. - مدیران از اثرات متقابل ریسک ها و تاثیراتشان روی صورت های مالی بانک کاملا آشنایی دارند. | <ul style="list-style-type: none"> - مدیران ریسک با اکثر جنبه های تئوریک ریسک آشنایی دارند. - مدیران اکثرا بصورت عملی قادر به تفکیک این ریسک ها نیستند. - عدم توانایی اندازه گیری دقیق ریسک | <p>آشنایی مدیران بانک ها با انواع ریسک ها و تأثیرات آنها</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - مرتبط بودن عملکرد سرمایه گذاری مدیران با پاداش های دریافتی - لزوم پاسخگویی مدیران در برابر تصمیمات اتخاذ شده | <ul style="list-style-type: none"> - عدم ارتباط بین عملکرد و ریسک پذیری مدیران با میزان پاداش آنها - عدم پاداش دهی مبتنی بر سودآوری | <p>سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد مدیران ریسک</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - سرمایه گذاری و استراتژی های ریسک پذیری بانک متناسب و هم راستا با سایر استراتژی های کوتاه مدت و بلندمدت بانک است | <ul style="list-style-type: none"> - استراتژی سرمایه گذاری و ریسک هم راستا با سایر استراتژی های بانک نیست | <p>هم راستایی استراتژی ریسک با سایر استراتژی ها</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - فرآیند مدیریت و کنترل ریسک بصورت مدون است - واحد مدیریت ریسک جایگاه ویژه و مشخصی در بانک دارد. | <ul style="list-style-type: none"> - نامشخص بودن مراحل اجرایی مدیریت ریسک در بانک - نامشخص بودن جایگاه وظائف اجرایی و مدیریت ریسک در بسیاری از بانک ها | <p>تعریف فرآیندهای مدیریت ریسک به عنوان یکی از فرآیندهای داخلی سازمان</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - نرخ سود بانکی در بازار مشخص میشود. - برنامه ریزی و مدیریت ریسک های نرخ بهره و ارزش کاملاً بر مبنای نرخ های بازار است. | <ul style="list-style-type: none"> - نرخ سود بانکی توسط بانک مرکزی ابلاغ می شود. - محدودیت و دست بسته بودن در زمینه برنامه ریزی برای مدیریت ریسک نرخ بهره و ارزش براساس اهداف مد نظر بانک | <p>دستوری نبودن نرخ سود بانکی</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - تمرکز روی درآمدهای غیر بهره ای - بانکداری جامع (سوپرمارکت مالی) و ارائه خدمات مالی | <ul style="list-style-type: none"> - تمرکز روی درآمدهای مشاع - تمرکز روی درآمدهای بهره ای - افزایش فعالیت های شرکت داری در بانکها - درآمد ناچیز از محل درآمدهای کارمزدی | <p>متنوع سازی درآمدهای بانک</p> |



همایش مدیریت ریسک و مهندسی مالی

| وضع مطلوب | وضع فعلی (شکافها) | چالش ها و عوامل تاثیرگذار |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - وجود رقابت شدید بین شرکت های نرم افزاری ارائه کننده نرم افزارهای مدیریت ریسک - وجود نرم افزارهای متنوع و با قابلیت های متنوع | <ul style="list-style-type: none"> - نبود شرکت های خبره نرم افزاری در حوزه مدیریت ریسک - وجود نرم افزارهای ناقص و ناکارا در بازار - عدم استفاده از بازارهای خارجی | <ul style="list-style-type: none"> وجود شرکت های نرم افزاری خبره در حوزه مدیریت ریسک |
| <ul style="list-style-type: none"> - ارائه گزارشات به بانک مرکزی برحسب استانداردهای کمیته بال - ارائه گزارشات دوره ای به مراجع قانونی از طرف بانکها - بخش قابل توجهی از اطلاعات مالی افشاء شده سالانه بانکها مربوط به گزارشات ریسک است. - قوانین محکم و سخت گیرانه در مورد ریسک | <ul style="list-style-type: none"> - نظارت بر بانکها در حد ارائه گزارشات روتین - نبود قوانین نظارتی قوی در حوزه مدیریت ریسک در بانک مرکزی - فقدان ضمانت اجرائی قوانین | <ul style="list-style-type: none"> نظارت و پیگیری بانک مرکزی در مورد گزارش دهی بانکها |
| <ul style="list-style-type: none"> - بانکها بصورت خصوصی هستند. - دولت نقش ناظر دارد. | <ul style="list-style-type: none"> - بانکهای بزرگ ما ساختار دولتی دارند. - بانکهای دولتی خصوصی شده هنوز ساختار دولتی قبلی خود را دارند. - بانکهای دولتی به جهت پشتیبانی دولت دغدغه ای در مورد ریسکهای مختلف و ورشکستگی ندارند. | <ul style="list-style-type: none"> اصلاح ساختار دولتی بانکها |
| <ul style="list-style-type: none"> - دسترسی به زیرساخت های سخت افزاری متنوع | <ul style="list-style-type: none"> - دسترسی به زیرساخت های سخت افزاری متنوع | <ul style="list-style-type: none"> وجود زیرساخت های سخت افزاری |
| <ul style="list-style-type: none"> - ارائه تسهیلات تکلیفی بدون در نظر گرفتن ریسک سرمایه گذاری در بخشهای مختلف صنعت | <ul style="list-style-type: none"> - ارائه تسهیلات در راستای اهداف ملی و سودآوری سهامداران | <ul style="list-style-type: none"> جهت دهی صحیح تسهیلات تکلیفی |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به ریسکهای مربوط به عقود مختلف | <ul style="list-style-type: none"> - توجه به مقوله ریسک در کلیه عقود اسلامی در بانکهایی که بانکداری اسلامی دارند. | <ul style="list-style-type: none"> توجه به مقوله ریسک در عقود اسلامی |
| <ul style="list-style-type: none"> - ارائه تسهیلات تجویزی - دخالت دولت و نهادهای غیردولتی در ارائه تسهیلات به اشخاص یا شرکت های مختلف بدون در نظر گرفتن ریسکهای مربوطه | <ul style="list-style-type: none"> - انتخاب مشتری و ارائه خدمات بر اساس ارزش مشتری | <ul style="list-style-type: none"> دستوری نبودن انتخاب مشتری |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به تغییرات در قوانین و مقررات مربوط به ریسکهای مختلف | <ul style="list-style-type: none"> - تغییرات قوانین بطور مستمر جهت حداقل کردن ریسکهای احتمالی | <ul style="list-style-type: none"> اصلاح قوانین نظارتی و بانکی در مورد ریسک |
| <ul style="list-style-type: none"> - کپی برداری و عدم توجه به شرایط اقتصادی و صنعت بانکی کشور در | <ul style="list-style-type: none"> - استفاده از اصول و قواعد مدیریت ریسک متناسب با محیط رقابتی اقتصاد خود در | <ul style="list-style-type: none"> بومی سازی مقوله مدیریت ریسک |



| وضع مطلوب | وضع فعلی (شکافها) | چالشها و عوامل تاثیرگذار |
|-------------|-------------------|--------------------------|
| مدیریت ریسک | بانکها | |

نتیجه گیری و راهکارهای اجرایی پیشنهادی

با توجه به تحلیل شکاف بین وضعیت مطلوب و وضعیت فعلی در نظام بانکی ما، به عنوان یک نتیجه گیری کلی می توان گفت که، اگر انتظار می رود مقوله مدیریت ریسک در بانکداری کشور جایگاه واقعی خود را بیابد، اقدامات اجرایی در این زمینه را می توان به ۳ دسته تقسیم کرد. اول اقداماتی که مربوط به خود بانکها می شود. دوم اقداماتی که باید بانک مرکزی انجام دهد. سوم اقداماتی که لازم است دولت انجام دهد.

راهکارهای اجرایی که بانکها باید انجام دهند:

- اقدامات اجرایی برای برطرف نمودن چالشهای سیستمهای مدیریت ریسک در نظام بانکی براساس جدول مقایسه ای فوق به ترتیب اولویت برای بانکها عبارتند از:
- اصلاح وضعیت مدیریت دادهها در بانک از طریق یکپارچه نمودن سیستمهای اطلاعاتی بانک و یا بازمهندسی سیستم های بانکداری متمرکز و ایجاد انبارههای داده.
- ایجاد سامانههای پشتیبانی تصمیم در حوزه اندازه گیری و مدیریت ریسک
- ایجاد مراکز تعالی اعتبارات، مالی و ... در بانک
- تعریف ساختار حاکمیتی مدیریت ریسک
- جذب و سرمایه گذاری روی نیروهای متخصص در حوزه مدیریت ریسک
- استفاده از شرکتهای بین المللی جهت پیاده سازی تشکیلات مدیریت ریسک در بانکها

راهکارهای اجرایی که بانک مرکزی باید انجام دهد:

- اقدامات اجرایی برای برطرف نمودن چالشهای سیستمهای مدیریت ریسک در نظام بانکی براساس جدول مقایسه ای فوق به ترتیب اولویت برای بانک مرکزی عبارتند از:
- تدوین سیاستهای نظارتی با ضمانت اجرایی کافی حاکم بر مدیریت ریسک در بانکها
- شناسایی و معرفی شرکتهای معتبر در حوزه طراحی، اجرا و راه اندازی سیستمهای مدیریت ریسک در سطح بین الملل به بانکها
- مدیریت نرخ سود و بهره بانکی با همکاری بانکها بر اساس میزان ریسک پذیری بانکها از هر مشتری و نه بصورت دستوری
- طراحی ابزارهای مالی متناسب با وضعیت ریسک پذیری بانکها



راهکارهای اجرایی که دولت باید انجام دهد:

- اقدامات اجرایی برای برطرف نمودن چالش‌های سیستم‌های مدیریت ریسک در نظام بانکی براساس جدول مقایسه‌ای فوق به ترتیب اولویت برای دولت عبارتند از:
 - ایجاد فرصت استقلال بیشتر بانک مرکزی
 - خصوصی کردن بانک‌های دولتی
 - کمک به بانک‌ها برای تخصیص بهتر منابع به بخش‌های اقتصادی
 - ایجاد فضای رقابتی در کشور با فراهم نمودن فرصت ارتباط با بازارها و نهادهای مالی بین‌المللی

منابع

- اصلی، ش. (۱۳۹۰، آبان‌ماه). مدیریت ریسک اعتباری با نگاهی بر الگوی پرداخت تسهیلات در سایر کشورها. *اداره تحقیقات و کنترل ریسک بانک سپه*.
- پور فرهادی، م. (۱۳۸۹، مهر ۱۹). ریسک عملیاتی و مدیریت آن با نگاهی به کتاب مدیریت ریسک عملیاتی (اصول و مبانی). *روزنامه دنیای اقتصاد*، ۲۹.
- جمشیدی، س. (۱۳۹۱). حسابداری بانکی تهیه صورتهای مالی. *پژوهشکده پولی و بانکی*.
- سایت بانک مرکزی. (۱۳۹۲). نظارت بانکی اصول مدیریت ریسک.
- Hubbard, Douglas (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons. p. 46.
- Committee Draft of ISO 31000 Risk management" (PDF). International Organization for Standardization. 2007-06-15.
- Crockford, Neil (1986). *An Introduction to Risk Management* (2 Ed.). Cambridge, UK: Woodhead-Faulkner. p. 18. ISBN 0-85941-332-2
- Frenkel, Karmann and Scholtens (2004). *Sovereign Risk and Financial Crises*. Springer. ISBN 978-3-540-22248-4.
- Brigo, Damiano and Andrea Pallavicini (2007). Counterparty Risk under Correlation between Default and Interest Rates. In: Miller, J., Edelman, D., and Appleby, J. (Editors), *Numerical Methods for Finance*. Chapman Hall. ISBN 1-58488-925-
- M. Nicolas J. Firzli, "A Critique of the Basel Committee on Banking Supervision" *Revue Analyse Financière*, Nov. 10 2011 & Q2 2012
- <http://www.bis.org>
- www.hsbc.com
- <https://www.db.com/indexe.htm>
- <https://www.jpmorgan.com>
- www.barclays.com



Pathology of risk management in Iranian banking system: challenges, opportunities, and infrastructure requirements

Abstract: In Iran one of main things that the banks desire to get that is aggregate risk management system. Iranian banks could not design a sophisticated risk management system so that helps them to produce periodical reports on their risk exposure for managers and to provide regulatory reports for legal authority central bank and so forth, as yet. This article is going to tackle this problem and moreover to consider challenges and infrastructure requirements for implementation of such a system in banks. So, we begin with considering the current situation of Iranian banks in implementation of risk management system. Then we will find some best practice in this filed around the world in banking industry and finally we will extract existing gap and will give some applicable recommendations to cover them.

Keywords: risk management system, core banking, and bank data management architecture.