



**تحول سازمان‌های ریسک؛  
مسیر نوین تاب‌آوری، دیجیتال‌سازی و  
انطباق با الزامات آینده**



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران





معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

---

## تحول سازمان‌های ریسک؛ مسیر نوین تاب‌آوری، دیجیتال‌سازی و انطباق با الزامات آینده

---

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد  
مربوطه منعکس نمایید:

[economic\\_research@tccim.ir](mailto:economic_research@tccim.ir)

مواضع این گزارش، الزاماً مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

آبان ۱۴۰۴

## فهرست مطالب

|  |    |
|--|----|
| مقدمه.....   | ۴  |
| ۱. اولویت‌های ریسک و تاب‌آوری از زبان راهبران ریسک.....                    | ۵  |
| ۲. مسیر مدیریت ریسک به کدام سو می‌رود؟.....                                | ۱۰ |
| ۳. مرز بعدی در حوزه کارایی ریسک.....                                       | ۱۵ |
| ۴. سه اهرم سازمانی برای بازسازی ریسک به منظور افزایش کارایی و اثربخشی..... | ۱۹ |

## مقدمه

جهان امروز در شرایطی قرار دارد که هم‌زمان با چندین بحران ساختاری و متداخل مواجه است؛ تغییرات اقلیمی، همه‌گیری‌ها، آشفتگی‌های زنجیره‌های تأمین، نوسانات تورمی و تشدید ریسک‌های ژئوپلیتیکی تنها بخشی از این تحولات‌اند که پایداری اقتصادی و اجتماعی را به چالش کشیده‌اند. در چنین محیطی، مفهوم سنتی «مدیریت ریسک» دیگر پاسخگوی پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های نوین نیست و نیاز به تحول بنیادین در ساختار و کارکرد سازمان‌های ریسک<sup>۱</sup> بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود.

مدیریت ریسک در نگاه مدرن، صرفاً فرآیندی برای کاهش زیان‌های احتمالی یا واکنش به بحران‌های مقطعی نیست؛ بلکه رویکردی راهبردی است که به‌مثابه یک «مزیت رقابتی» عمل کرده و امکان پیش‌بینی سناریوهای نوظهور، ارتقای تاب‌آوری سازمانی و خلق ارزش پایدار را فراهم می‌آورد. بانک‌ها و مؤسسات مالی، به دلیل پیوند عمیق با تحولات بازار، فناوری و مقررات، بیش از سایر بخش‌ها در معرض این تغییرات قرار دارند. یافته‌های اخیر مکینزی نشان می‌دهد که مدیران ارشد ریسک در سطح جهانی بر محورهایی چون دیجیتالی‌سازی فرایندها، تحول الگوی سه‌سطح دفاع، ارتقای کیفیت داده‌ها، انطباق با الزامات نظارتی جدید و ادغام ملاحظات اقلیمی و سایبری در چارچوب‌های ریسک تمرکز دارند.

این تحولات گویای آن است که واحدهای ریسک از نقش صرفاً کنترلی فراتر رفته و به کانون‌های ارزش‌آفرینی و راهبری استراتژیک بدل شده‌اند. در این چارچوب، نه تنها بازنگری در تخصیص منابع و کارایی سازمانی ضرورت دارد، بلکه سرمایه‌گذاری بر ابزارهای پیش‌بینی و هوش مصنوعی، بهبود حکمرانی داده و توسعه‌ی مهارت‌های نیروی انسانی نیز از اولویت‌های اساسی به شمار می‌رود.

بر این اساس، نوشتار حاضر برگرفته از گزارش مکینزی، منتشر شده در ژوئن ۲۰۲۳، به تحلیل روندهای نوظهور در مدیریت ریسک می‌پردازد و نشان می‌دهد چگونه بانک‌ها و سازمان‌های مالی می‌توانند از رهگذر تحول ساختاری و دیجیتالی، تلفیق رویکردهای تاب‌آوری و ارزش‌آفرینی و همسوسازی با مقررات زیست‌محیطی و فناوری، مسیر خود را از مدیریت منفعلانه‌ی ریسک به سوی مدیریت راهبردی ریسک و خلق مزیت رقابتی پایدار تغییر دهند.

---

<sup>۱</sup> Risk Organizations به‌طور کلی به دو دسته اشاره می‌کند:

الف. انجمن‌ها و نهادهای حرفه‌ای در سطح ملی یا بین‌المللی برای ارتقای علم مدیریت ریسک.

ب. ساختارهای سازمانی (واحدها/کمیته‌ها) داخل شرکت‌ها برای مدیریت و پایش ریسک‌های عملیاتی، مالی، استراتژیک، سایبری و.....



## ۱. اولویت‌های ریسک و تاب‌آوری از زبان راهبران ریسک

در جهان کنونی کشورها و جوامع هم‌زمان با چند بحران مختلف روبه‌رو هستند که همه آن‌ها تأثیرات قابل‌توجهی بر وضعیت انسان‌ها و پیامدهای طولانی‌مدت فرعی و بالقوه بر جوامع دارند. در این عصر هر یک از آشفتگی‌ها منشأ متفاوت و پیامدهای بلندمدت مجزایی دارند ولی همه در هم تنیده هستند. تغییرات اقلیمی، کرونا، نرخ بالای تورم، سیاست‌های سخت‌گیرانه پولی، آشفتگی‌های زنجیره تأمین و افزایش خطرات سیاسی‌جغرافیایی زمینه‌های تاب‌آوری سازمانی را تضعیف می‌کنند و نیاز به تقویت آن را یادآوری می‌کنند. هیچ کدام از این مشکلات به تنهایی قابل حل نیست.

در محیط کسب‌وکار که همواره با انواع آشفتگی‌ها روبه‌رو است، مدیریت برتر ریسک در تمام صنایع به یکی از مزیت‌های رقابتی اصلی تبدیل شده است. مؤسسات مالی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و در صدد افزایش توان تاب‌آوری خود هستند و سعی می‌کنند با استفاده از پیش‌بینی‌های موقعیتی، پایش شاخص‌های هشداردهنده و افزایش توان پاسخ به بحران با اثرات رویدادهای ناگهانی مقابله کنند و مسیر خود را به سمت صحیحی تغییر دهند و با شتاب خود را با واقعیت‌های جدید منطبق کنند. در نخستین مقاله از مجموعه مقالاتی که در باب مدیریت ریسک در بانک‌ها تقریر کرده‌ایم، دیدگاه‌های مدیران ارشد ریسک برخی از بانک‌های پیشروی جهان را در باب زمینه‌های تحول و اولویت‌های مدیریت ریسک بررسی می‌کنیم.

## ۱-۱. دیدگاه مدیران ارشد ریسک

بنیاد مکینزی در اواخر سال ۲۰۲۱ برای کسب آگاهی از جدیدترین دیدگاه‌هایی که بانک‌ها درباره مساله ریسک و تاب‌آوری مطرح کرده‌اند، نظرسنجی گسترده‌ای انجام داد و با بیش از سی مدیر ارشد ریسک گفتگو کرد و نظرشان را درباره محیط فعلی در حال تحول کسب و کار بانکداری و شیوه‌های مدیریت ریسک و اولویت‌های پیش‌رویشان جویا شد. نتایج این نظرسنجی نشان داد بیشتر مدیران ارشد ریسک، دیدگاه‌های بلندمدتی برای برنامه‌ریزی اقدامات و شناسایی موضوعات آینده دارند. رخدادهای ناگوار سال ۲۰۲۲ نظیر افزایش تورم و آشفته‌گی‌های سیاسی جغرافیایی، بیش از پیش این ضرورت را تقویت نمود. نظراتی که مدیران ارشد ریسک در این نظرسنجی ارائه کرده‌اند در زیر بیان شده است.

### • محیط بانکی

پاسخ‌دهندگان در باب اقتصاد و محیط کسب‌وکار گفته‌اند بانک‌ها بیش از نهادهای دیگر تحت تاثیر تحولات پرشتاب بازار و تغییرات اقلیمی و جرایم سایبری قرار دارند.

بیشتر مدیران ارشد ریسک (۶۷ درصد) گفتند تأثیر کرونا بر کارکنان و حوزه ریسک‌های غیرمالی قابل توجه بوده است. شمار اندکی گفتند انتظار دارند این تأثیرات تا سه سال آینده به همین شدت باقی بماند. از سوی دیگر، اهمیت تغییرات اقلیمی روز به روز بیشتر می‌شود. تقریباً همه پاسخ‌دهندگان (۹۲ درصد) مقررات مربوط به تغییرات اقلیمی را یکی از پنج نیروی مهم در صنایع مالی در سه سال آینده اعلام کردند. سه چهارم پاسخ‌دهندگان (۷۵ درصد) بر اهمیت ریسک‌های محصول تحولات اقلیمی (ریسک‌های مختلف از جمله مالی که از تغییر وضعیت سیستم‌های انرژی جهانی و دور شدن از سوخت‌های کربنی رخ می‌دهد) تأکید کردند.

اکثر مدیران (دست کم ۵۸ درصد) معتقد بودند جرایم سایبری امروزه یکی از پنج ریسک اصلی کسب و کارها است و تا سه سال آینده نیز به همین وضعیت خواهد ماند. ریسک‌های مهم دیگر در کسب و کارها، تحول شیوه‌های کاری و هوش مصنوعی (ضمن استفاده‌های صحیح و نیز غلط) است از میان مدیران ارشد. ۴۲ درصد معتقد بودند این مسایل تا سه سال آینده هم چنان پنج ریسک اصلی کسب و کارهای جهان خواهند بود.

مدیران ارشد ریسک کسب و کارها، با نگاهی به تحولات حوزه خدمات مالی، اعلام کردند مهم‌ترین روندهایی که دنبال می‌کنند، شتاب مسیر دیجیتالی شدن کسب و کارها و ورود رقبای غیرسننتی به حوزه کاری‌شان، به ویژه در حوزه فناوری مالی است. پاسخ‌دهندگان به اتفاق گفتند تحول دیجیتال امروز مهم‌ترین اقدامی است که در حوزه کسب و کار در جهان رخ می‌دهد و تا سه سال آینده نیز همین طور خواهد بود، چون این تحولات، ریسک‌های عملیاتی و اجرایی قابل توجهی به همراه دارند. ۷۵٪ از این میان درصد گفتند ورود رقبای غیرسننتی تاثیر قابل توجهی بر کسب و کارهای بخش مالی می‌گذارد و ۶۷ درصد نیز اعلام کردند شاید مهم‌ترین روند در کسب و کارها در سال‌های آینده ادغام خدمات‌دهندگان حوزه فناوری مالی در بانک‌ها باشد.

جالب است که در پایان سال ۲۰۲۱ تنها یکی از مدیران ارشد ریسک معتقد بود محیط سیاسی جغرافیایی جهان حامل ریسک بزرگی است و پیامدهای مهمی برای بانکها به همراه دارد. اکثر مدیران در سال ۲۰۱۹ نسبت به خطر وقوع کرونا در جهان همین نظر را داشتند. به همین جهت باید قبول کرد شاید امروزه صنعت در جهان در معرض ریسک بزرگی است که در آینده قرار است رخ بدهد. بانکها برای افزایش توان خود در ابراز واکنش نسبت به رویدادهای پیش‌بینی‌نشده باید الگوی تاب‌آوری تهیه و برقرار کنند.

### • اطلاعات بیشتر درباره ریسک‌های اصلی پیش روی بانکها

کاشف به عمل آمد که سه ریسک اصلی که بیشترین نگرانی را برای مدیران ارشد در نظرسنجی‌های ما ایجاد می‌کرد، تأثیر مستقیم مالی، بروز آسیب برای مشتریان و بروز آسیب برای اعتبار کسب و کار (نظیر نتایج رفتارهای نادرست) است. هر یک از این ریسک‌ها نظر تقریباً ۳۰ درصد از مدیران ارشد ریسک را به خود جلب کرده بود و باعث شده بود آن را در جایگاه نخست قرار بدهند و اعلام نگرانی کنند که میزان آسیب ناشی از آن ریسک خاص بیش از سایر ریسک‌ها، نظیر رویدادهای حقوقی یا نظارتی کسب و کارشان را تهدید می‌کند.

بسیاری از مدیران ارشد ریسک اعلام کردند ریسک‌های سایبری در حوزه داده‌ها و فناوری (شامل ریسک‌های مرتبط با فناوری اطلاعات و طرف‌های ثالث) و ریسک اقلیمی، بیشترین اثرات منفی را بر کسب و کارشان خواهد داشت. ۸۰ درصد از مدیران ارشد ریسک گفتند معتقدند اهمیت این ریسک‌ها هر سال در حال افزایش است و باعث شده است در نظر آن‌ها به یکی از پنج ریسک اصلی تبدیل بشود. ریسک اعتبار نیز از نظر ۷۰ درصد از مدیران ارشد ریسک، یکی از ریسک‌های اصلی فراروی کسب و کار بود، اما گفتند تأثیر آن به مرور زمان رو به کاهش است. جالب است که سایر انواع ریسک‌های مالی (مانند ریسک نرخ بهره، ریسک نقدینگی و ریسک بازار یا قیمت) به‌ندرت در میان پنج ریسک اصلی مدیران قرار داشت.

در موضوع داده‌ها، ۵۸ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند کیفیت پایین داده‌ها بزرگ‌ترین اسباب نگرانی است. به عبارت دیگر، بیشتر مدیران این ریسک را با اختلاف بالاتر از سایر ریسک‌های مرتبط با داده‌ها، نظیر کسب دسترسی غیرمجاز به داده‌ها (۲۸ درصد) و قطع دسترسی به داده‌ها ارزیابی کردند. نیمی از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند مشکلات مربوط به حوزه داده‌ها بیشترین مانع را در مسیر استفاده از مدل‌های تحلیل پیشرفته ایجاد می‌کند. در خصوص ریسک‌های مرتبط با الگوها، مشکلات احتمالی داده‌ها (که معلول استفاده از الگوهای نادرست، استفاده نادرست از الگوها یا مسایل مربوط به حریم خصوصی و امنیت بود) پیشی می‌گرفت.

در مورد میزان زمانی که مدیران ارشد ریسک و کمیته‌های ریسک هیئت‌مدیره در جریان کار خود صرف می‌کنند، دستور کار نظارتی در جایگاه پرمصرف‌ترین موضوع زمانی (۴۰ درصد) قرار گرفت و ریسک‌های نوظهور (۱۵ درصد)، بررسی راهبردهای رشد کسب‌وکار یا نوآوری (۱۴ درصد) و تصمیم برای حل ریسک‌های خاص (۱۳ درصد) به ترتیب پس از آن قرار گرفتند.

بیشتر پاسخ‌دهندگان (۶۰ درصد) گفتند معتقدند سهم نیروی انسانی که در موسسه در راستای دستور کار نظارتی مشغول به کار است در سه سال آینده افزایش می‌یابد و بیشترین منابع اضافی نظارتی که مورد نیاز خواهد بود، در حوزه مواجهه با ریسک‌های اقلیمی، ریسک‌های غیرمالی (سایبری، رفتاری) و ریسک اعتبار خواهد بود.

## ۱-۲. چگونه عملکرد سازمان برای مواجهه با ریسک می‌تواند مسیر برنامه‌های افزایش تاب‌آوری

### سازمان را مشخص کند؟

سازمان‌های پیشرو در حوزه امور مالی، چه دولتی و چه خصوصی، سعی می‌کنند در مواجهه با اشفته‌گی‌های حاکم بر محیط کسب و کار به سوی وضعیت تاب‌آوری حرکت کنند. تلاش برای تاب‌آوری به معنای دور شدن از واکنش‌های عاطف به بحران و حرکت به سمت وضعیت مدیریت و پاسخگویی چابک است. در این وضعیت سازمان‌های بزرگ و پیچیده سعی می‌کنند در برابر ریسک‌های نزدیک از خود محافظت کنند، اثرات اتفاقات ناگهانی را خنثی کنند و واقعیت‌های جدید را درک کنند و برای آن چاره یا بیندیشند. تصمیماتی که در موقعیت بحران گرفته می‌شود معمولاً اثر پایداری دارند و پس از دوران بحران نیز برجای می‌مانند. تاب‌آوری نوعی از نگرش در مدیریت است که بر اتخاذ تصمیم در وضعیت بحران تمرکز دارد و این موقعیت، سازمان‌ها را برای رشد در دوره‌های بازسازی آماده می‌کند. پس باید قبول کنیم مدیریت ریسک نوعی از عملکرد در کسب و کار است که به تلاش‌های تاب‌آوری کمک کند و حتی می‌تواند آن‌ها را هدایت نماید.

تاب‌آوری نوعی از نگرش در مدیریت است که بر اتخاذ تصمیم در وضعیت بحران تمرکز دارد و می‌تواند سازمان‌ها را برای رشد در دوره‌های بازسازی آماده کند.

مدیران ارشد ریسک معتقدند باید زمان بیشتری را به بررسی ریسک‌های فراسوی افق فعلی اختصاص دهند. این خلأ فکری با تأثیر کرونا و بروز تنش‌های سیاسی جغرافیایی بر وضعیت ریسک‌پذیری مؤسسات برجسته‌تر شد، چون بر وضعیت زنجیره تأمین، تورم و افزایش نرخ بهره اثرات چشمگیری گذاشت که بیشتر مدیران بانکی آن‌ها را پیش‌بینی نکرده بودند. مؤسسات برای مقابله با این ریسک‌های مهم چندان آماده نبودند. ولی آسیب‌هایی که دیدند فقط محصول عملکرد ریسک نبود. بسیاری از سازمان‌ها برای تدوین راهبردهای بازاری خود از روش‌های مبتنی بر پیش‌بینی استفاده می‌کردند ولی با این رویکردها هیچ وقت نمی‌توانستند تحولات مهمی را که در آینده نزدیک (بحران مالی دهه سال‌های ۲۰۰۰ و کرونا و تغییر وضعیت سیاسی جغرافیایی جهان) رخ می‌داد شناسایی کنند. در عین حال مؤسسات پیشرو هنوز در حال استفاده از روش‌های آماده‌سازی مبتنی بر پیش‌بینی‌های موقعیتی هستند تا بتوانند تاب‌آوری سازمان خود را در برابر ریسک‌های فراتر از افق دیدشان بالا ببرند. مفهوم ریسک نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کند و می‌تواند کمک کند وضعیت‌هایی را برای آینده پیش‌بینی کنند

که به غیر از خطرات موجود خطرات دیگری را نیز در خود داشته باشد و اولویت‌های عملکردی سازمان بر اساس این وضعیت‌ها هماهنگ بشود.

در این حوزه، مدیران ریسک می‌توانند بر دو موضوع مهم تمرکز کنند:

۱. برای این عملکرد باید فرآیندهای پیشرفته و دقیقی برای شناسایی ریسک ایجاد کنند. در این محیط پویا ریسک‌های جدید به سرعت ظهور می‌کنند و به همین جهت باید سریع شناسایی شوند و حوزه‌های احتمالی تأثیر آن‌ها مشخص شود.
۲. سرمایه‌گذاری در ابزارهای پیش‌بینی، مانند ارزیابی وضعیت فعلی ضروری است؛ چون این ابزارها می‌توانند داده‌های عددی به دست بدهند که تقریباً در لحظه ثبت می‌شود و می‌توان بر اساس آن‌ها وضعیت‌های مختلفی تعریف کرد و تأثیر آن‌ها را بر شاخص‌های اصلی بانک رصد نمود. عملکرد ریسک و تاب‌آوری، با مدل‌سازی مواضع راهبردی در سازمان می‌تواند در دوره‌های منظم به برنامه‌ریزی‌های مدیران کمک کند تا وضعیت‌ها و برنامه‌های عملیاتی که پیش‌بینی کرده‌اند را به طور مستمر به‌روزرسانی نمایند.



## ۲. مسیر مدیریت ریسک به کدام سو می‌رود؟

مدیران ارشد ریسک، به وجود پنج حوزه اصلی ریسک معتقد هستند که به طور ساختاری در حال تحول است و مهم‌ترین عنصر تعیین کننده اصول مدیریت ریسک در آینده خواهند بود.

### ۱. تحول الگوی سه‌سطح دفاع

انتظاراتی که سازمان‌ها از نقش عملکرد ریسک دارند به طور پیوسته در حال تغییر است و انتظار می‌رود اعضای سطوح دفاع به مرور با یکدیگر همکاری بیشتری داشته باشند. خط دفاع اول شامل مالکین فرآیندها و عملیات خاص است که مدیران ارشد ریسک معتقدند به مرور توانمندتری بالایی در مدیریت ریسک به دست آورده است و هم اکنون نیز حال رشد است و به همین جهت مسئولیت تصمیمات ریسک‌پذیری (نظیر تصمیم‌گیری در باب پذیرش وام، وصول مطالبات، مدیریت جعل و در برخی موارد طراحی الگوهای نظارتی) را می‌توان تا حد زیادی بر عهده آن گذاشت.

بر این اساس در واقع چارچوب سه‌سطح دفاع در حال تحول است و می‌کوشد عملکرد ریسک را بر مسئولیت‌های معمول سطح دوم (ناظر بر تعیین و پایش ریسک‌پذیری، تدوین سیاست‌ها، نقش‌های چالش‌برانگیز و کنترل‌ها و گزارش‌دهی‌های خط دوم) متمرکز کند. این عملکرد برای اثرگذاری در نقش خط دوم، باید سعی کند در انواع ریسک‌های جدید ناشی از حوزه‌های امنیت سایبری و فناوری و همچنین تغییرات اقلیمی توانایی‌های خود را افزایش دهد.

تقریباً همه پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی، معتقد بودند تفکیک نقش‌ها و مسئولیت‌ها بین خطوط اول و دوم در زمینه ریسک‌های مالی به‌وضوح تعریف شده است و در سازمان آن‌ها کاملاً قابل درک است. ولی این تقسیم‌بندی برای ریسک‌های غیرمالی کمتر مشخص است.

**۲. اسد تقرار امکلنات دیجیتال: فناوری‌ها، ابزارها، داده‌های جدید و یک مسئله قدیمی»**  
عملکرد ریسک اغلب به فناوری‌ها، ابزارها و داده‌های جدید متکی است و در عین حال برخی از عناصر آن همچنان با مسائل «قدیمی» همراه و مرتبط است. مثلاً داده‌های داخلی و خارجی جدید و فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی، کیفیت پایش ریسک و تصمیم‌گیری را با صدور سیستم‌های هشدار زود هنگام و کنترل‌های لحظه‌ای بهبود می‌بخشند. انتظار می‌رود این ابزار تحول دیجیتال (که همه مدیران ارشد ریسک در نظرسنجی آن را بسیار ارزشمند دانسته‌اند) بهره‌وری پایه‌ای عملکرد ریسک را افزایش دهد.

ولی بسیاری از مدیران ارشد ریسک معتقدند کیفیت پایین داده‌ها به عنوان یک مسئله قدیمی هم چنان بر عملکرد آن‌ها اثرگذار خواهد بود. همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردیم، بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان (۵۸ درصد) معتقدند کیفیت پایین داده‌ها بر کاربرد تحلیل‌های پیشرفته تأثیر منفی می‌گذارد. بررسی و ایجاد انواع جدید الگوریتم‌ها برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های ریسک می‌تواند این نقطه ضعف را برطرف کند. وجود یک مرکز تحلیل داده در داخل بانک می‌تواند از تلاش‌های تیم مدیریت ریسک پشتیبانی کند.

گزارش‌دهی و پایش یکی از مسئولیت‌های اصلی واحد ریسک است ولی با این که از تا به امروز ده سال می‌گذرد<sup>۲</sup> و تلاش و هزینه بسیار در این زمینه صورت گرفته است، ولی گزارش‌دهی و پایش هنوز در اغلب مؤسسات کار دشواری است که به صورت دستی انجام می‌شود. در این زمینه نیاز به اصلاح بسیار جدی هست. بودجه برنامه‌های دیجیتال در کسب و کارها در سال‌های اخیر افزایش بسیاری یافته است، ولی فقط ۲۵ درصد از مدیران ارشد ریسک معتقدند سهم بودجه اختصاص یافته به فعالیت‌های دیجیتال باید افزایش پیدا کند. این بدان معنا است که اصلاحات لازم برای فرایند گزارش‌دهی و پایش، باید از طریق افزایش کارایی عملکرد واحد ریسک محقق شود.

بیشتر مدیران ارشد ریسک، معتقدند منابع دیجیتالی موجود وسیله‌ای برای افزایش کارایی در حوزه‌های سنتی ریسک، به ویژه ریسک اعتبار است که امروزه بیشترین سهم سرمایه‌گذاری‌ها را به خود اختصاص داده است، چون فرآیند تصمیم‌گیری اعتباری، دیجیتالی می‌شود و کنترل آن به صورت خودکار صورت می‌گیرد.

---

<sup>۲</sup> بی سی بی اس ۲۳۹ BCBS 239 یکی از استانداردهای تجمیع داده‌های ریسک و گزارش‌دهی که کمیته نظارت بانکی بازل در سال ۲۰۱۳ ایجاد کرده است.

### ۳. انتظارات نظارتی

مقررات احتیاطی همین اکنون نیز تأثیر قابل توجهی بر موقعیت بازار و برنامه ریسک بانک‌ها دارند. انتظار می‌رود این تأثیرات در سه سال آینده نیز حفظ شود و حتی افزایش پیدا کند.

زمینه‌های نظارتی جدید، از جمله اصلاحات مقررات موجود نیز به مرور در حال ظهور هستند. به عنوان مثال نهاد آمل<sup>۳</sup>، مرجع جدید مبارزه با پول‌شویی اتحادیه اروپا، در سال ۲۰۲۳ راه‌اندازی می‌شود. انتظار می‌رود این نهاد مرجع اصلی هماهنگی نظارتی در سطح مرزها باشد و بر مسئولیت‌های هماهنگی و نظارتی بانک‌ها تأثیر بگذارد. این اقدام در راستای روند کلی فشارهای نظارتی برای یکسان‌سازی سیاست‌ها، ابزارها و تصمیم‌های مدیریت ریسک در مؤسسات پیچیده و نیز افزایش آن‌ها برای انجام نظارت‌های جهانی است.

تمرکز مدیران ریسک هم‌چنان بر رعایت مقررات موجود است و هم‌زمان به دقت روند ایجاد مقررات جدید در باب تغییرات اقلیمی و معیارهای زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی را دنبال می‌کنند که انتظار می‌رود تا سه سال دیگر تکمیل شود و سخت‌گیرانه بر عملکرد کسب و کارها نظارت کند. مدیران ریسک معتقدند تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی به‌زودی به یکی از موضوعات اصلی حوزه مقررات موثر بر وضعیت صنایع و خدمات مالی تبدیل می‌شود. بانک‌ها معمولاً در فرایندهای اصلاحی خود در زمینه مقررات عملکرد قدرتمندی ندارند. به همین جهت واحدهای مدیریت ریسک در مؤسسات پیشرو سعی می‌کنند فرایندهای نمونه، مهارت‌های تخصصی و الگوهای سازمانی مورد نیاز خود را دستچین کنند تا بتوانند پروژه‌های کسب و کار متبوع خود را در راستای مسیر مقررات قرار بدهند. در این مسیر مدیران توجه ویژه‌ای به روش کار چابک دارند. اساساً تعامل زودهنگام و پیش‌دستانه با ناظران، یکی از مهم‌ترین راه‌های هم‌راستا کردن الزامات مقرراتی با راهبردهای تطبیق و کنترل است.

### ۴. تغییرات بازار و اولویت‌های جدید ریسک

بانک‌ها در این زمینه تا حد زیادی تحت فشار هزینه‌ها هستند، چون سطح ریسک در کوتاه‌مدت افزایش می‌یابد. نقش آفرینان کم‌هزینه بازار، نظیر شرکت‌های حوزه فناوری مالی چالش بزرگی فراروی الگوهای کسب‌وکار سنتی قرار می‌دهند. مدیران ریسک کسب و کارها در مورد میزان بودجه لازم برای مدیریت ریسک کسب و کارها در آینده تقریباً نظرات مشابهی دارند. بیشتر کسانی که معتقدند هزینه واقعی کاهش پیدا می‌کند، بانک‌هایی هستند که در تحول دیجیتال واحد ریسک پیشرو هستند. این مؤسسات برنامه‌های کاهش هزینه خود را در سطح گروه پیش می‌برند. بیشتر مدیران ارشد ریسک انتظار دارند بودجه ریسک هماهنگ با میزان هزینه تغییر اولویت‌ها و کسب بلوغ در مدیریت ریسک‌های مختلف باشد. مثلاً مدیران حرفه‌ای حوزه ریسک معتقدند میزان ریسک اعتبار در دو سال گذشته ۵ درصد کاهش داشته است، ولی برعکس، انتظار می‌رود

<sup>3</sup> AMLA

برخی ریسک‌ها، از جمله ریسک الگو، ریسک اقلیم و ریسک‌های مرتبط با فناوری افزایش پیدا کند. این تغییرات معمولاً بیشتر بر ترکیب مهارت‌های ریسک تأثیر می‌گذارد تا بر اندازه واحد ریسک.

## ۵. ایجاد و تعریف ارزش به عنوان واحد ریسک

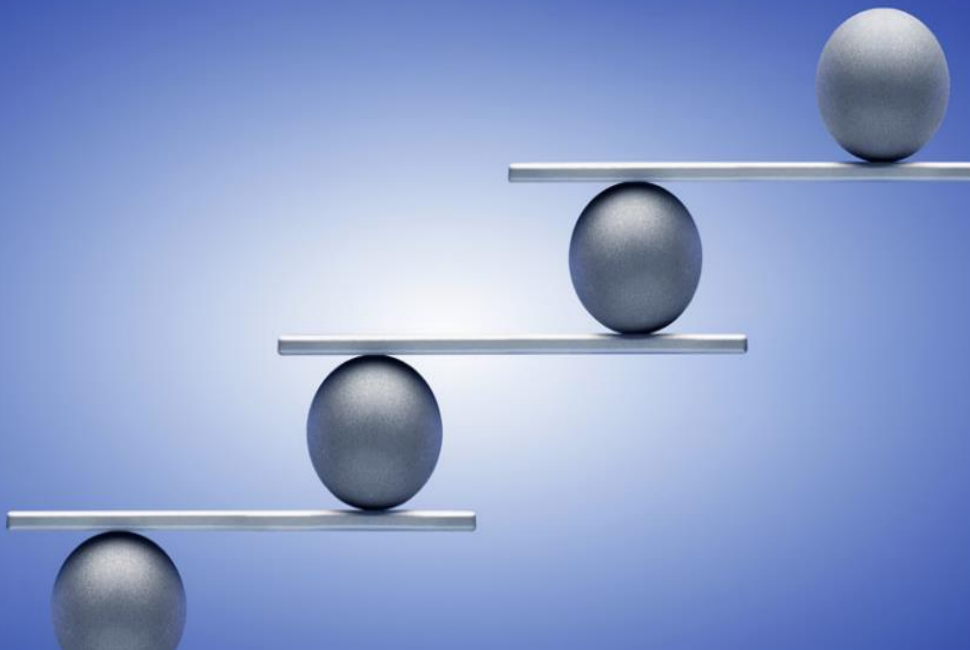
واحد‌های ریسک و هماهنگی همیشه تا کنون در بانک‌ها برای تعریف چارچوب‌ها و ایجاد فرآیندها و حاکمیت استاندارد ریسک (شناسایی و ارزیابی ریسک، پایش و گزارش‌دهی و اصلاح مسائل ریسک) در تلاش بوده‌اند. امروزه سازمان‌های پیشرو بر ارزشی که این واحدها می‌توانند و باید ایجاد کنند تمرکز دارند. این عطف نظر، تغییر مفیدی است که توجه و منابع کسب و کارها را از فعالیت‌های بی‌پایان ثبت و بایگانی کاغذی، به سمت اجرا و نتایج کاری سودآور هدایت می‌کند. اگر رویکرد تمرکز بر ارزش به درستی اجرا شود، ابزار قدرتمندی برای ساده‌سازی کسب‌وکار خواهد شد و به بهینه‌سازی فرآیندها و کنترل‌ها، کاهش محصولات و خدمات غیرسودآور و یکپارچه‌سازی ارزیابی‌های ریسک کمک می‌کند. در نهایت این فرایند از عملکرد بهتر سازمان پشتیبانی می‌کند و از جمله زمینه ساز کاهش خسارات و کاهش نیازهای سرمایه‌ای برای رویدادهای بزرگ و منحصر به فرد خواهد شد. مؤسسات موفق که می‌تواند توجه خود را بر نتایج مثبت متمرکز کنند، بهره‌وری بیشتری دارند و در پاسخگویی به تمام ذینفعان و مشتریان، سرمایه‌گذاران و ناظران تواناتر خواهند بود.

## ۲-۱. اولویت‌های آینده مدیران ارشد ریسک

مدیران ارشد ریسک با پیشبرد چندین برنامه بلندمدت هم‌زمان، کسب و کارهای خود را برای مواجهه با ریسک‌های آینده آماده می‌کنند. آن‌ها به دنبال تحولات سریع و عمیق دیجیتال در واحد ریسک، جذب و حفظ استعداد‌های حوزه ریسک و ایجاد تخصص در زمینه رعایت مقررات، کسب امنیت سایبری، تحلیل داده‌ها و نوآوری دیجیتال هستند. مدیران ریسک آینده‌نگر کسب و کارهای حوزه فناوری مالی و سایر نقش‌آفرینان جدید را تهدید رقابتی در نظر نمی‌گیرند، بلکه ترجیح می‌دهند به جای این کارها از رویکردهای نوین در کار خود استفاده کنند. آن‌ها سعی می‌کنند تحولات دیجیتال و چابکی در داخل بانک طراحی کنند تا بتوانند محرک مسیر نوآوری شوند و شاید با سایر کسب و کارهای حوزه فناوری مالی در همین زمینه‌ها آغاز به همکاری کنند. مدیران ریسک هم‌زمان باید با آسفتگی‌های فعلی اقتصادی کلان و حوزه سیاست مقابله کنند. واضح است که در این دوره سرشار از بحران و تغییرات اقتصادی، بیش از همیشه به توانمندی‌های حوزه ریسک نیاز داریم. نیاز کسب و کارها به فرآیندهای دیجیتال و تحلیل‌های قوی و ابزارهای کنترل داده‌ها روز به روز افزایش پیدا می‌کند. در این مسیر باید به اجزای سخت (نظیر موتورهای تحلیل و زیرساخت داده‌ها) و اجزای نرم (یعنی ارتقای مهارت و توانمندی نیروی انسانی) هم‌زمان توجه داشت.

مدیران ریسک بانک‌های پیشرو، واحد مدیریت ریسک را مرکزی برای تعیین راهبردهای سازمان و ایجاد تاب‌آوری می‌بینند. نیروی محرکه پیشرفت در مسیر این تغییرات و حرکت به سمت واحد تاب‌آوری جامع با نقش راهبردی، بروز بحران‌های

همزمان در جهان بوده است. حوزه ریسک می‌تواند روندهای متحول محیط اقتصادی و مقرراتی را پیش‌بینی کند و تهدیدهای جدید را برای صاحبان کسب و کار شناسایی و معرفی کند. کسب اطلاعات بیشتر در زمینه روش‌های قدیمی بانکداری و نیز موضوعات جدید مانند حوزه زیست‌محیطی اجتماعی حاکمیتی، امکانات سایبری و تغییرات سیاسی جغرافیایی، مزایای بالقوه‌ای برای حرکت پیشگامانه شرکت‌ها ایجاد می‌کند. مدیران عامل و مدیران ریسک بانک‌ها فقط در صورتی که مفهوم ریسک را در دل راهبرد سازمانی خود دخیل کنند می‌توانند از این اطلاعات ارزشمند بهره‌برداری کنند. سازمان‌های تاب‌آور در زمان بروز بحران همیشه راه‌هایی برای انجام اقدامات مهم زود هنگام پیدا می‌کنند و به سرعت سعی می‌کنند با واقعیت‌های جدید ارتباط برقرار کنند. این نهادها با بهبود شرایط می‌توانند سریع‌تر از رقبای خود به سمت رشد حرکت کنند.



### ۳. مرز بعدی در حوزه کارایی ریسک

مدیران ارشد ریسک در صنعت خدمات مالی امروزه با دقت بررسی منابع خود هستند. پس از سال‌ها افزایش تعداد کارکنان کسب و کارها با هدف ارتقای کنترل ریسک‌های کلی، چندبعدی و نوظهور، امروزه شرکت‌ها از مدیران ارشد ریسک می‌خواهند دامنه کار خود را گسترده‌تر کنند و در راستای بهبود کارایی کلی مؤسسه همت کنند. این درخواست منطقی است، اما انجام دادن آن به ویژه در فشارهای تورمی اخیر کار دشواری است. مدیران مزبور همزمان برای افزایش منابع خود، هم از جنبه سازمانی و هم از جنبه مقرراتی تحت فشار ناظران قرار دارند. آن‌ها برای نظارت صحیح بر مدیریت ریسک مطابق با وظایف خود باید سطح مشخصی از منابع در اختیار داشته باشند، اما تخصیص درست منابع میان انواع مختلف ریسک‌ها و فعالیت‌های پراکنده و مکان‌های مختلف کار دشواری است.

مؤسسه مکینزی برای کمک به مدیران ارشد ریسک برای مقایسه سطح منابع خود با کسب و کارهای مشابه و شناسایی نقاطی که می‌توان کارایی آن را در سازمان افزایش داد، از بیش از سی بانک بزرگ در اروپا، آمریکا و استرالیا (که بیش از نیمی از آن‌ها بانک‌های جهانی هستند و اهمیت بالایی دارند) نظرسنجی کرده است. مؤسسه نظر گردانندگان آن نهادها را درباره تخصیص منابع به عملکرد خط دوم دفاع در سطح جزئی (بر اساس تقریباً ۸۰ فعالیت مدیریت ریسک و رعایت قوانین مقایسه‌پذیری و توضیح‌پذیری) پرسیده است و درباره عوامل اصلی تحول عملکرد ریسک‌شان در چند سال اخیر (نظیر ساختار سازمانی، برون‌سپاری، بلوغ عملکردی و مدل کسب‌وکار بانک) پرسش‌هایی مطرح کرده است.

تحلیل یکی از نمونه داده‌های محدود نشان می‌دهد افزایش تعداد پرسنل لزوماً باعث مدیریت بهتر ریسک نمی‌شود. طبق تحقیقات ما، کارایی و اثربخشی ریسک معمولاً با هم رابطه مستقیمی دارند و تجربه نشان داده است که می‌توان با اجرای

برنامه تحول ریسک صحیح، هزینه‌ها را به طور ناخالص بین ۱۵ تا ۲۵ درصد کاهش داد (چون بخشی از آن دوباره سرمایه‌گذاری می‌شود) و همزمان اثربخشی ریسک را نیز بالا برد.

### ۳-۱. تنظیم اندازه واحد ریسک

برای تعیین اندازه واحد ریسک، بسیاری از مدیران ارشد ریسک، منابع خود را بر اساس فعالیت‌ها توزیع کرده‌اند. اما مقایسه واحدهای ریسک با کسب و کارهای مشابه و شناسایی شکاف‌های احتمالی در هر کسب و کار، کار سختی است. بانک‌ها از نظر نحوه تقسیم مسئولیت‌ها بین خط اول و دوم دفاع (برای مثال در فرآیندهای اعتبارسنجی، مبارزه با جرایم مالی یا کلاهبرداری) و نیز بین بخش‌های مختلف خط دوم (مانند ریسک، انطباق و مسایل حقوقی و مالی) تفاوت قابل توجهی با هم دارند. برای این که مقایسه‌ها بین بانک‌ها صحیح باشد باید فعالیت‌های آن‌ها را با دقیق‌ترین جزئیات با هم در نظر گرفت و مقایسه کرد.

تمرکز اصلی نظرسنجی مکینزی در سال ۲۰۲۱، بر معیاری به نام شدت نیروی معادل تمام‌وقت در بخش ریسک بود، به معنای تعداد نیروی تمام‌وقت شاغل به کار در واحد ریسک، نسبت به کل کارکنان بانک. در بیش از ۹۰ درصد بانک‌های نمونه ما، شدت نیروی تمام‌وقت در بخش ریسک بین ۰.۱ تا ۰.۳، ۵ درصد بود و میانه آن، ۰.۲۶ درصد برای دامنه استاندارد فعالیت‌های اصلی ریسک (به استثنای فعالیت‌های مرتبط با جرایم مالی و انطباق) گزارش شد. نظرسنجی مشابهی که موسسه دو سال قبل کرده بود، نشان می‌داد بانک‌هایی که زیر عدد میانه بودند منابع ریسک خود را افزایش می‌دادند و بانک‌هایی که بالای عدد میانه بودند منابع خود را کاهش می‌دادند و به سمت میانه نزدیک می‌شدند. نیمی از مدیران ارشد ریسک ضمن بررسی وضعیت آینده انتظار دارند تعداد کارکنان تمام‌وقت در بخش ریسک در سه سال آینده افزایش یابد، در حالی که ۲۰ درصد از آن‌ها پیش‌بینی می‌کنند بیش از ۱۰ درصد کاهش پیدا کند.

بزرگ‌ترین بانک‌ها عددی اندکی پایین‌تر از این را نشان می‌دهند، چون اندازه بانک و شدت نیروی تمام‌وقت ریسک رابطه معکوسی با هم دارند. این دسته از مزایای مقیاس‌پذیر، باعث شده برای بانکی که ۱۵۰,۰۰۰ کارمند دارد، نسبت به بانکی که ۵۰,۰۰۰ کارمند دارد، شدت نیروی تمام‌وقت در بخش ریسک بین ۰.۲ تا ۰.۳۰ درصد کاهش پیدا کند. رابطه واضحی بین شدت کارکنان تمام وقت و گستره جغرافیایی یا مدل کسب‌وکار بانک (مثلاً بانکداری عمده در مقابل بانکداری خرده) به چشم نمی‌خورد، ولی شدت فعالیت‌های عمده در بانک‌های جامع تقریباً دو برابر بیشتر است.

در بین بانک‌هایی که بررسی کردیم، شدت نیروی تمام‌وقت ریسک در تمام بخش‌های مدیریت ریسک تفاوت قابل توجهی با هم داشت که یکی از عوامل آن بلوغ خط اول دفاع، بلوغ مدیریت داده‌ها و سیستم‌ها و فرآیندهای بانک، میزان نظارت ناظرین و سابقه رخدادهای ریسکی بود. ولی میزان میانگین همچنان راهنمای مفیدی است.

هزینه‌های ریسک در بانک‌هایی که بررسی کردیم تقریباً ۰.۲۵ درصد از کل هزینه‌های عملیاتی را تشکیل می‌داد. در اغلب بانک‌های بزرگ و جامع، به ویژه آن‌هایی که عملکرد قابل توجهی در حوزه بانکداری شرکتی و سرمایه‌گذاری دارند، نسبت

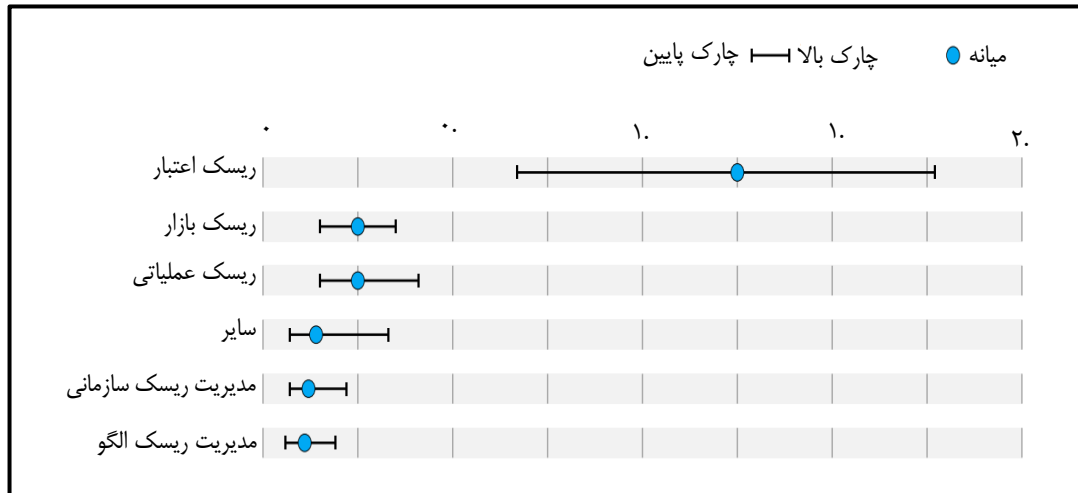
هزینه به شدت کارکنان تمام وقت کمتر است، چون از کارکنان ریسک مستقر در مکان‌های نزدیک یا خارج از کشور بیشتر استفاده می‌کنند و در آن‌ها، میانگین هزینه تمام‌وقت در بخش ریسک، در مقایسه با میانگین هزینه کارکنان تمام وقت بخش عملیاتی، به نسبت کمتر است.

### ۳-۲. تخصیص منابع برای ریسک‌های فردی

در جریان عملکرد ریسک خط دوم، مدیریت ریسک اعتبار، بخش عمده‌ای از نیروی تمام‌وقت را (با شدت متوسط کارکنان تمام وقت ۱. ۲۵ درصد) تشکیل می‌دهد. در دو سال گذشته تعداد کارکنان تمام وقت بخش ریسک اعتبار به طور متوسط ۴ تا ۵ درصد کاهش داشته است که عمدتاً در حوزه ارزیابی اعتبار بوده است. دلیل اصلی این موضوع خودکارسازی مستمر فرآیند ارزیابی اعتبار و انتقال بخش مهمی از این مسئولیت‌ها به خط اول دفاع بوده است (نمودار ۱).

مضاف بر آن، معلوم شد شدت کارکنان تمام وقت ریسک بازار به طور متوسط برابر با ۰.۲۵ درصد است. این مقدار، به ویژه در بانک‌هایی که شدت کارکنان تمام وقت بخش ریسک بازارشان پایین بود نسبت به دو سال پیش کمی افزایش یافته است. فعالیت‌های نظارتی، به ویژه بازرسی کامل دفتر معاملات، تا حدی این میانگین را بالا برده است. شدت کارکنان تمام وقت در حوزه ریسک عملیاتی (به استثنای بخش انطباق با قوانین) نیز برابر با ۰.۲۵ درصد بود که نسبت به دو سال گذشته کاهش یافته است. چندین مورد از بانک‌ها، عملکرد ریسک عملیاتی خود را به طور چشمگیری بهینه کرده‌اند و با انتقال مسئولیت‌های بیشتر به خط اول دفاع (مثلاً پایش و آزمون) سبک‌تر نموده‌اند. امروزه تعداد کمتری از کارکنان معمولی بخش ریسک عملیاتی از کسب‌وکارها پشتیبانی می‌کنند و منابع بیشتری به گسترش تخصص‌های خط دوم دفاع در ریسک‌های جدید غیرمالی (مانند حوزه‌های امنیت سایبری، داده‌ها و فناوری اطلاعات) اختصاص داده‌اند.

سایر کارکنان تمام وقت حوزه ریسک تقریباً به طور مساوی بین بخش مدیریت ریسک الگو، مدیریت ریسک سازمان و سایر فعالیت‌ها تقسیم شده‌اند. منابع مدیریت ریسک الگو در حال افزایش هستند، چون بسیاری از بانک‌ها همچنان در حال توسعه این بخش هستند، تا بتوانند مقررات مربوطه (نظیر فنون نظارتی بانک مرکزی آمریکا برای مدیریت و اعتبارسنجی الگوها) را به درستی اجرا کنند و انواع الگوهای قابل نظارت نظیر الگوهای سرمایه نظارتی، الگوهای ارزیابی اعتبار، الگوهای قیمت‌گذاری بازار، الگوهای انطباق و الگوهای ریسک اقلیمی و غیره را گسترش بدهند.



نمودار ۱. شدت نیروی تمام وقت بر اساس حوزه<sup>۴</sup>، سال ۲۰۲۰ - درصد

منبع: مکینزی

برخی از بانکها کمتر از ۱۰ درصد از منابع ریسک خود را به تیمهای ریسک فرابخشی و مراکز خدمات مشترک اختصاص می دهند، ولی برخی دیگر بیش از ۵۰ درصد از منابع را به این حوزهها اختصاص می دهند.

این روند افزایشی در منابع مدیریت ریسک ادامه پیدا می کند، چون با معرفی دستورالعمل اصول مدیریت ریسک الگوی بانکها، از سوی مراجع نظارتی احتیاطی انگلیس در ژوئن سال ۲۰۲۲، شمار الگوهایی که نیاز به اعتبارسنجی دارند همچنان رو به افزایش است. بسیاری از بانکها تیمهای مدیریت ریسک اقلیمی بر پا کرده اند که عمدتاً کوچک هستند (در اکثر موارد کمتر از ۱۵ نیروی تمام وقت دارند) و بیشتر نقش هماهنگ کننده دارند. سایر تیمهای مستقر، تستهای فشار اقلیمی را انجام می دهند و ریسک اقلیمی را در چارچوبها، فرآیندها و الگوهای ریسک موجود ادغام می کنند.

<sup>۴</sup> تعداد نیروهای تمام وقت در بخش ریسک، تقسیم بر تعداد کل نیروهای تمام وقت بانک. دامنه بین بانکها استاندارد شده است.



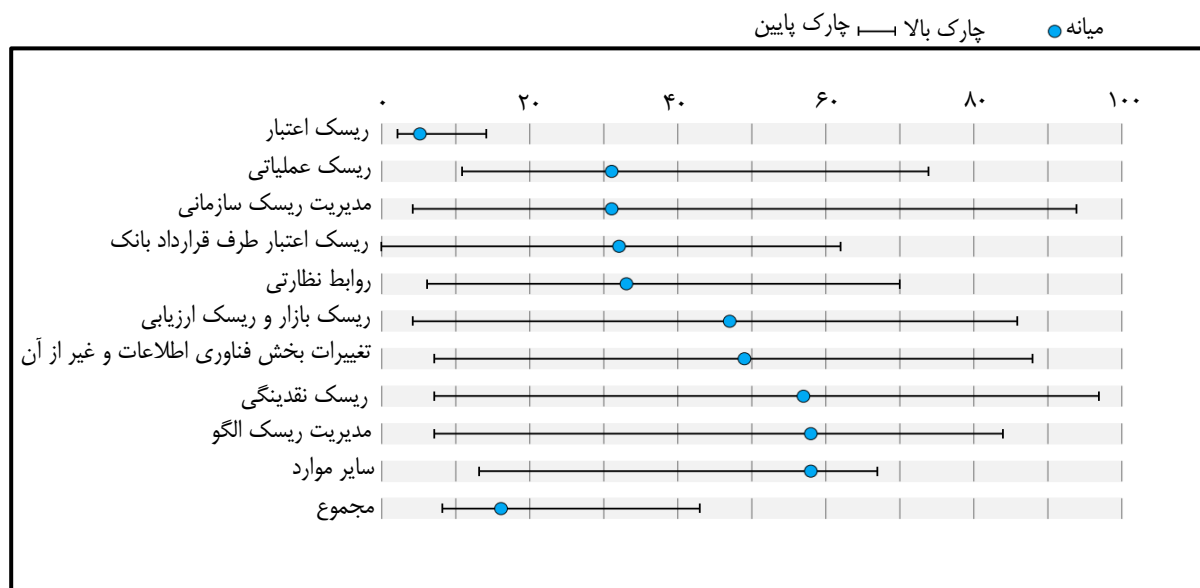
#### ۴. سه اهرم سازمانی برای بازسازی ریسک به منظور افزایش کارایی و اثربخشی

مدیران ارشد ریسک می‌توانند از نتایج این نظرسنجی برای مقایسه با کسب و کارهای مشابه خود استفاده کنند و روش‌های مختلف بازسازی عملکرد ریسک خود را بررسی کنند. تحقیقات ما نشان می‌دهد سه اهرم سازمانی در این زمینه به طور ویژه مورد توجه هستند: تجدید تمرکز مسئولیت‌های خط دوم دفاع، ایجاد تعادل بین منابع کسب و کارها و مناطق جغرافیایی در مقابل تیم‌هایی که بین کسب و کارها جا به جا می‌شوند و استفاده از خدمات نیروهای نزدیک و دور.

اهرم اول روند جاری است که عملکرد ریسک را دوباره بر مسئولیت‌های همیشگی خط دوم دفاع (نظیر تعیین و پایش سطح تحمل ریسک، تعیین سیاست‌ها، ایفای نقش چالش‌گری و کنترل‌ها و عملکرد گزارش‌دهی) متمرکز می‌کند. به طور کلی، خط دوم دفاع باید بتواند مهارت خود را در مدیریت انواع ریسک‌های جدید نظیر ریسک‌های حوزه امنیت سایبری و فناوری و نیز تغییرات اقلیمی افزایش دهد. خط اول دفاع که مالک فرآیندها و عملیات خاص کسب و کار است، باید بتواند در مدیریت و اتخاذ تصمیمات ریسک نظیر تصمیمات اعتباردهی، مدیریت استثناءها، اصلاحات، وصول مطالبات، شناخت مشتری، مبارزه با پولشویی و پایش تراکنش‌های تحریمی، مدیریت موارد جعل و در برخی موارد توسعه الگوهای نظارتی، مهارت بیشتری پیدا کند.

گزینه دیگری که مدیران ارشد ریسک با آن مواجه هستند و می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر کارآمدی عملکرد داشته باشد، میزان تخصیص منابع برای حمایت از کسب و کارها و نظارت بر آن‌ها و مناطق جغرافیایی در مقابل تیم‌هایی است که مأموریت

کلی یا بین کسب‌وکاری (نظیر تیم‌های ریسک فراگیر یا مراکز خدماتی مشترک) دارند. به این ترتیب امکان به‌اشتراک‌گذاری ابزارها و تخصص‌ها، استانداردسازی فرآیندها و رویه‌ها در تمام بانک‌ها فراهم می‌شود و مسیر مدیریت ریسک (مثلاً از طریق تجمیع داده‌ها در سطح بانک) آسان‌تر می‌شود. رویکردهای مختلفی نسبت به این مسئله وجود دارد. برخی از بانک‌هایی که ما بررسی کردیم کمتر از ۱۰ درصد از منابع ریسک خود را به تیم‌های مدیریت کلی ریسک و مراکز خدمات عمومی اختصاص می‌دهند، در حالی که برخی دیگر بیش از ۵۰ درصد از منابع خود را به این تیم‌ها تخصیص می‌دهند (نمودار ۲). از جمله فعالیت‌هایی که معمولاً به صورت کلی مدیریت می‌شوند، مدیریت ریسک الگو و اعتبارسنجی الگو، مدیریت ریسک نقدینگی، فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمانی نظیر آزمایش‌های فشار و مدیریت مقررات و الگوسازی/تحلیل ریسک اشاره کرد. ریسک بازار معمولاً به صورت کلی مدیریت می‌شود، چون عمدتاً به بازارهای سرمایه و خدمات خزانه‌داری مربوط است. همزمان، مدیریت داده‌ها، گزارش‌دهی و کنترل‌های خط دوم دفاع، همگی گزینه‌های مناسبی برای مراکز خدمات مشترک هستند.



نمودار ۲. سهم نیروی تمام‌وقت در عملکردهای کلی و فراگیر بر اساس حوزه ریسک، سال ۲۰۲۰ - درصد

منبع: مکینزی

بر اساس نمودار ۲، کارکنان تمام‌وقت بخش ریسک اعتبار عمدتاً در داخل واحدهای کسب‌وکار یا مناطق جغرافیایی خاص خود مستقر هستند، حتی در بانک‌هایی که در سایر حوزه‌ها عملکرد فراگیر دارند. مدیریت ریسک اعتبار و به ویژه بررسی اعتبارات و مدیریت پرتفوی، معمولاً از طریق واحدهای خاص کسب‌وکار یا مناطق خاص جغرافیایی انجام می‌شود. در این موارد، نزدیکی به منابع اعتبار، مشتریان و محصولات، ارزش بسیار بالایی دارد.

در نهایت به مسئله انتقال فعالیت‌ها به پیمانکاران دور و نزدیک می‌رسیم که البته در عمل بیشتر بانک‌ها چندان از این روش‌ها استفاده نمی‌کنند. کمتر از یک‌سوم بانک‌هایی که ما بررسی کرده‌ایم گزارش داده‌اند که بیش از ۱۰ درصد از نیروی تمام‌وقت بخش مدیریت ریسک خود را در این نقاط توزیع کرده‌اند. این بانک‌ها معمولاً بزرگ‌ترین و جهانی‌ترین بانک‌هایی هستند که عملیات بانکی شرکتی و نهادی برجسته‌ای را بر عهده می‌گیرند و شمار قابل توجهی از کارکنانشان در شهرهای گران‌قیمت مانند هنگ‌کنگ، لندن، نیویورک، پاریس، سنگاپور و زوریخ مستقر هستند. شمار اندکی از بانک‌های دیگر نیز در حال بررسی افزایش ظرفیت پیمانکاری دور و نزدیک برای خود هستند.

در میان بانک‌هایی که ده درصد یا بیشتر از نیروی تمام‌وقت ریسک خود را به پیمانکاری دور و نزدیک گماشته‌اند، عدد میانه تخصیص ۳۳ درصد است. دو راهبرد غالب در این زمینه وجود دارد. یکی این است که فقط بخش‌هایی از فرآیندها که بیشتر نیازمند کار حضوری هستند (نظیر جمع‌آوری داده‌ها برای الگوسازی، تست معکوس الگوها و گزارش‌دهی) به خارج منتقل شوند و کارکنان تحت نظارت مدیران داخل کشور کار کنند. در این روش معمولاً حداکثر پیمانکاری دور، حدود ۳۰ درصد از کارکنان تمام‌وقت بخش مدیریت ریسک را به خود اختصاص خواهد داد. راهبرد دیگر این است که برخی بانک‌ها کل فرآیندها را به وضعیت پیمانکاری دور و نزدیک دریاورند (نظیر چرخه کامل الگوسازی، رتبه‌بندی طرف قرارداد بانک یا فرآیند پذیرش مشتری) و مدیران در کنار کارکنان حضور داشته باشند. این روش امکان بهتری برای پیمانکاری از راه دور فراهم می‌کند. مدیریت ریسک که بیشترین سهم از عملکرد نیروی تمام‌وقت پیمانکاری دور و نزدیک را به خود اختصاص می‌دهد، شامل ریسک عملیاتی (تا ۵۸ درصد) و مدیریت ریسک سازمانی (تا ۴۱ درصد) است. سایر عملکردها (نظیر ریسک اعتبار و ریسک بازار) به طور متوسط زمینه کار ۲۰ درصد از کارکنان تمام‌وقت در پیمانکاری دور و نزدیک را فراهم می‌کند. بین نسبت کارکنان ریسک در مکان‌های پیمانکاری دور و نزدیک و شدت نیروی تمام‌وقت در بخش ریسک هیچ رابطه مشخصی وجود ندارد. فقط می‌دانیم پیمانکاری دور و نزدیک باعث کاهش هزینه‌ها برای بانک‌ها در مراکز مالی بزرگ می‌شود.

#### ۴-۱. تعریف عملکرد ریسک کارآمد و مؤثر

بر اساس تحقیقات موسسه، کارایی ریسک و اثربخشی ریسک با یکدیگر رابطه مستقیمی دارند. وقتی گزینه‌های طراحی سازمانی مشخص می‌شوند، بهترین عملکرد در بانک‌هایی دیده می‌شود که چند ویژگی مشترک دارند:

- فرهنگ قدرتمندی برای مواجهه با ریسک که در آن مسئولیت‌های خط اول دفاع به‌وضوح تعریف شده است و هر دو خط دفاع اول و دوم توان اجرای مسئولیت‌های خود را دارند. به این ترتیب واحد ریسک به جای جبران کمبودهای خط اول دفاع می‌تواند بر نقش خط دوم دفاع خود تمرکز کند.
- فرآیند اعطای اعتبار در سطح بالاتر. در این وضعیت افراد و شرکت‌های کوچک و متوسط از جریان کاری کامل از ابتدا تا انتها برخوردار می‌شوند و پردازش دیجیتال مستقیم صورت می‌گیرد. این فرآیند برای اعطای اعتبار به شرکت‌ها باید الگوهای امتیازدهی ریسک اعتبار را (به شکل ساده، استاندارد و دیجیتال) در خود داشته باشد.

- قابلیت‌های پیشرفته نظارت دیجیتال با استفاده از ابزارهای پایش اعتبار در سطح طرف قرارداد بانک (برای مثال، سیستم هشدار زودهنگام برای انجام اقدامات پیشگیرانه)، رتبه‌بندی خودکار طرف‌های قرارداد و آزمون فشار خودکار پرتفوی.
- گزارش‌دهی ریسک، که به صورت خودکار انجام می‌شود و در تمام واحدهای کسب‌وکار با استفاده از مدیریت تقاضا و معماری داده مدرن مدیریت می‌شود. کاربرانی که نیازهای عمومی‌تری دارند، می‌توانند از گزارش‌های ریسکی استفاده کنند که خودکار، مرتبط و بر پایه داده‌های به‌موقع و قابل‌اعتماد باشد و نیازی به تیم‌های دیگر نداشته باشند. کاربران حرفه‌ای‌تر یا پیشرفته‌تر امکان پرس‌وجوی انعطاف‌پذیر و پیش‌بینی‌های فرضی دارند و می‌توانند بروز وضعیت‌های احتمالی مختلف را بسنجند.
- بهبود روش‌های مقابله با جرایم مالی، مانند ابزارهای ابتدایی شناخت مشتری که بر فهرست‌های پویای استانداردها و الزامات تکیه دارد و از تحلیل‌های پیشرفته برای سیستم‌های مقابله با پولشویی و کلاهبرداری استفاده می‌کند و نرخ مثبت کاذب را ۵۰ تا ۶۰ درصد کاهش می‌دهد.
- ایجاد معماری و الگوهای هماهنگ با ریسک بازار، ریسک اعتبار طرف قرارداد بانک و ریسک نقدینگی از ابتدا تا انتهای فرایند خدمات رسانی که کیفیت داده‌ها را (با استفاده از سیستم‌های ریسک و سیستم‌های مدیریت حساب مشتریان بر اساس داده‌های مشابه یا حتی یکپارچه) بالا می‌برند و تفاوت ریسک‌ها و نیاز به اصلاح و بررسی‌های دستی در خط دوم دفاع را کاهش می‌دهند.
- سازماندهی و حاکمیت متناسبی برای مدیریت ریسک که مخصوص تصمیم‌گیری چابک طراحی شده باشد (نظیر سامانه کاهش پیچیدگی سازمانی، تیم‌های تجمیع با فعالیت‌های مشابه و جلسات حاکمیتی کاملاً موجه و لازم) و سیاست‌های بهینه برای مدیریت ریسک.
- استفاده از مدیریت عملکرد با فهرستی از شاخص‌های کارایی و اثربخشی ریسک صورت می‌گیرد که در طول زمان رصد می‌شوند و بین شعب و مناطق قابل مقایسه هستند و کار اشتراک‌گذاری ابزارها و تعیین شیوه‌های بهتر را آسان می‌کنند.
- راهبرد جامع توسعه و اعتبارسنجی الگوها، بر اساس فهرست الگوی مشترک و فرآیندهای بهینه‌سازی شده، ابزارهای خودکارسازی و منابع اسناد در تمام نقاط خط اول و دوم دفاع.
- بسیاری از مدیران ارشد ریسک اکنون در مرحله‌ای هستند که بیش از هر چیزی به بهبود کارایی توجه دارند، چون عملکرد ریسک در بانک‌هایشان تثبیت شده است. خوشبختانه پس از بلوغ عملکرد ریسک در هر بانک، بالا بردن شمار نیروی انسانی لزوماً باعث مدیریت ریسک بهتر نمی‌شود. سطح ریسک‌پذیری و شرایط هر نهاد و مؤسسه‌ای متفاوت است، ولی به هر حال کنترل هزینه‌ها برای بسیاری از مدیران ارشد ریسک به خاطر پیچیدگی زیاد ریسک‌ها

و مقررات و نیز تورم شدید کار سختی است. تجربه نشان داده است استفاده از برنامه تحول ریسک ساختارمند می‌تواند هزینه‌ها را حدود ۱۵ تا ۲۵ درصد کاهش بدهد و اثربخشی مدیریت ریسک را بالا ببرد. شرکت‌های پیشرو معمولاً بخشی از محصول این صرفه‌جویی‌ها را مجدداً سرمایه‌گذاری می‌کنند تا عملکرد ریسک خود را بهبود بدهند و تقویت کنند.

- آشنایی با مجموعه ابزارهای در دسترس مدیران ارشد ریسک (نظیر معیارها، الگوسازی و تحلیل‌های پیشرفته) کمک می‌کند کارایی و اثربخشی خود را در سازمان‌های مدیریت ریسک افزایش بدهند.