

Δημιουργία «κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων»

Του ΗΛΙΑ ΣΠΟΥΧΑΚΗ*

Πριν από περίπου ενάμιση μήνα ανακοινώθηκαν από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα τα αποτελέσματα των ασκήσεων προσομοίωσης καταστάσεων κρίσεως των τραπεζών ελληνικών συστημικών τραπεζών (stress tests). Τα αποτελέσματα αυτά ήταν, χωρίς αμφιβολία, πολύ ενθαρρυντικά, επιτρέποντας στις ελληνικές συστημικές τράπεζες να στενίξουν το μέλλον με (συγκρατημένη) αισιοδοξία, παρά τις σημαντικές προκλήσεις που εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν.

Η καλή επίδοση, όμως, στις προαναφερθείσες ασκήσεις δεν σημαίνει ότι όλα βαίνουν καλώς στη λειτουργία των εγχώριων συστημικών πιστωτικών ιδρυμάτων. Σφάλματα και παραλείψεις εξακολουθούν να υπάρχουν, παρά τη μακρά σειρά από κανόνες, οδηγίες, κώδικες, ελέγχους, διαδικασίες και πρακτικές που έχουν θεσπιστεί με σκοπό την ορθότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Ο πλέον ενδεικτικός τρόπος για να εξαλειφθούν, στο μέτρο βέβαια του δυνατού, οι συνθήκες που επιτρέπουν φαινόμενα σημαντικής δυσλειτουργιών, η περαιτέρω ενδυνάμωση του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης. Τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα έχουν εδώ και καιρό κατορθώσει να προσελκύσουν νέα, ιδιαίτερα έμπειρα, εξειδικευμένα και ικανά μέλη στα διοικητικά συμβούλιά τους, αλλά και να υλοποιήσουν σε μεγάλο βαθμό μια σειρά σχετικών με την εταιρική διακυβέρνηση νομοθετικών διατάξεων και απαιτήσεων, προερχόμενων τόσο από τις εποπτικές αρχές όσο και από τους μετόχους. Φυσικά, περιβόρια βελτίωσης τους υπάρχουν, όπως υπάρχουν και σχετικές προτάσεις που εξετάζονται προς αυτήν την κατεύθυνση. Όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τα πιστωτικά ιδρύματα από τη φύση και τον σκοπό τους δεν είναι παρά οργανισμοί πολύπλοκες δομές αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων (πιστωτικών, επενδυτικών, λειτουργικών, συναλλαγματικών κ.λπ.). Κατά συνέπεια, η περαιτέρω ενδυνάμωση της εταιρικής διακυβέρνησής τους θα πρέπει πρωτίστως να εμπεριέχει στον πυρήνα της τη δημιουργία της κατάλληλης «κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων», αλλά και την ενίσχυση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των λειτουργιών του που αυτά συνεπάγονται.

Στο πλαίσιο αυτό επιβάλλεται να γίνει κατανοητό ότι η δημιουργία της κατάλληλης «κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων» δεν συνεπάγεται και τη συστηματική αποφυγή ανάληψης ορισμένων μορφών κινδύνου. Αντιθέτως, σημαίνει πως ο οργανισμός κατανοεί τον εκάστοτε προτεινόμενο προς ανά-



Τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα έχουν προσελκύσει έμπειρα και ικανά μέλη στα διοικητικά συμβούλιά τους και έχουν υλοποιήσει σειρά σχετικών με την εταιρική διακυβέρνηση νομοθετικών διατάξεων.

Μια τράπεζα δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά προσπαθώντας συνεχώς να αποφύγει την έκθεσή της σε κίνδυνο.

ληψη κινδύνου και τις πιθανές επιπτώσεις του που σχετίζονται με κάθε σχετική διοικητική απόφαση που λαμβάνεται και κάθε ενέργεια που υλοποιείται. Σε κάθε περίπτωση, μια τράπεζα, όπως και οποιεσδήποτε επιχείρηση, δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά προσπαθώντας συνεχώς να αποφύγει την έκθεσή της σε κίνδυνο (ηράγμα πρακτικά αδύνατον), ακόμα περισσότερο όταν είναι βέβαιο ότι αυτή η έκθεση θα συμβειβεί επιδιώκεται είτε όχι. Η σωστή κατανόηση και αξιολόγηση, όμως, των πολυποικίλων κινδύνων που αντιμετωπίζει μία τράπεζα συμβάλλει στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων και στην καλύτερη προετοιμασία για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους.

Η τροποποίηση της υφιστάμενης, πιθανώς όχι κατάλληλης, «κουλτούρας κινδύνου» θα πρέπει απαραίτητα να εκκινήσει με την εμπλοκή, αλλά και τις αντίστοιχες δεσμεύσεις για αλλαγή από την ανώτατη διοίκηση, τόσο σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου όσο και εκτελεστικής επιτροπής. Στο επίπεδο αυτό προσδιορίζεται και διαμορφώνεται πρωτογενώς η «κουλτούρα κινδύνου», καθώς εδώ καθορίζονται τα όραμα, η αποστολή, οι αξίες του οργανισμού και, κατά συνέπεια, η διάθεσή του για ανάληψη κινδύνων (risk appetite)

που θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και συνδύουσα με την ευρύτερη στρατηγική του πιστωτικού ιδρύματος.

Η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που υποχρεωτικά πρέπει να δώσει τον ανάλογο τόνο σε όλο τον οργανισμό, ξεκινώντας από τον τρόπο που η ίδια σκέπτεται, σχεδιάζει και λειτουργεί. Η προαναφερθείσα σύνδεση στρατηγικής και διάθεσης για ανάληψη κινδύνων, αλλά και ο συσχετισμός αυτών των δύο με την κερδοφορία της τράπεζας και την αξιολόγηση της απόδοσης και επίδοσης του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Τελικός στόχος οφείλει να είναι η αλλαγή (ανάλογη προσαρμογή) του τρόπου που σκέφτεται και ενεργεί κάθε εργαζόμενος της τράπεζας.

Η διαμόρφωση της κατάλληλης «κουλτούρας κινδύνου» θα πρέπει να ξεκινήσει με την πλήρη κατανόηση της απόστασης μεταξύ της υπάρχουσας και αυτής που θεωρείται κατάλληλη για τη διασφάλιση ενός ευοίκνου μέλλοντος για τον οργανισμό. Διατηρώντας τα ισχυρά σημεία της ήδη διαμορφωμένης κουλτούρας, χρειάζεται να συγκεκριμενοποιηθούν οι ενέργειες που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές και προσαρμογές πάντα στο πλαίσιο των νομικών και άλλων κανονιστικών απαιτήσεων. Η συνεχής αξιολόγηση τόσο της προόδου μετάβασης στην επιθυμητή «κουλτούρα κινδύνου» όσο και της ίδιας της κουλτούρας όταν αυτή έχει διαμορφωθεί και εντέλει έχει υιοθετηθεί, είναι μια δυναμική και διαρκής διαδικασία ώστε να παραμένει επίκαιρη και πλήρως συντονισμένη με τις στρατηγικές επιδιώξεις και στόχους του οργανισμού.

Η ορθή και ολοκληρωμένη υλοποίηση των παραπάνω απαιτεί ασφαλώς σημαντικές επενδύσεις. Οι τράπεζες καλούνται να διαθέσουν ικανούς πόρους (ανθρώπους, συστήματα, κεφάλαια και χρόνο), την ίδια περίοδο που καλούνται να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις ενός δυσμενούς (ελαφρώς βελτιούμενου) μακροοικονομικού περιβάλλοντος, να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων (τεχνητή νοημοσύνη, λειτουργίες blockchain, λήψη πιστωτικών αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο, προσαρμογή του GDPR στη λειτουργική μοντέλα διαχείρισης των βάσεων δεδομένων κ.λπ.) και να διαμορφώσουν επιχειρησιακά πρότυπα, στρατηγικές ανάπτυξης των εργασιών και τις λειτουργικές κερδοφορίας τους πέρα από τη διαχείριση του ευμεγέθους χαρτοφυλακίου των μη εξυπηρετούμενων οφισμάτων τους (NPE's).

Όμως είναι αυτή ακριβώς η δημιουργία της «κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων», που, σε συνδυασμό με την ενίσχυση των λειτουργιών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και μιας ρεαλιστικής αναπτυξιακής στρατηγικής, θα επιτρέψει στις ελληνικές συστημικές τράπεζες να εισέλθουν επιτυχώς στη νέα εποχή του σκληρού ανταγωνισμού (με challenger banks, fintechs κ.λπ.), των προκλήσεων (νέες ρηζικαλινές τεχνολογίες, απαιτητικό και πολυδιάστατο κανονιστικό πλαίσιο κ.λπ.) και, κατ'ελάχιστον, στον ενόρατο κύκλο της ισχυρής και επαναλαμβανόμενης λειτουργικής κερδοφορίας.

* Ο κ. Ηλίας Σπούχας είναι εκπρόσωπος της Τράπεζας της Ελλάδος στο Τομέο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.