

БАНКОВАТА РИСКОВА КУЛТУРА В БЪЛГАРИЯ – ВИЗИЯ ЗА БЪДЕЩЕТО

Изграждането на ефективна рискова култура е една от най-важните пост-кризисни задачи на банковия мениджмънт. За решаването ѝ е необходимо ръководните инстанции в банките да предприемат редица мерки – от задаване на „тона на върха“, през установяване на компетентни в управлението на риска и координирани помежду им организационно-структурни единици, до разработване на механизми за „имплантиране“ на желаното рисково съзнание сред целия персонал. Във връзка с това са представени резултати от анкетно проучване, проведено сред банките в България, които показват до каква степен те вече осъществяват стъпки в тази посока. Въз основа на най-съществените проблеми, установени в проучването, се мотивира необходимостта от предприемане на целеви мерки в три направления: извършване на структурни и процесни оптимизации на рисковото управление; повишаване на ефективността в работата на рисковите инстанции; насърчаване на ангажираността и интегрираността на банковия персонал към рисковата проблематика

JEL: G21

Ключови думи: рискова култура; риск-мениджмънт; банки; анкетно проучване

Анкетното проучване е реализирано през периода март – ноември 2016 г. и обхваща девет кредитни институции, притежаващи 66,21% от всички активи в българската банкова система към края на 2016 г. Три от банките, включени в изследването, са местни, а останалите шест – дъщерни дружества на банкови групи от ЕС. С цел запазване на конфиденциалността на участващите в проучването банки не е посочен точният им пазарен дял, нито броят на институциите във всяка група от разпределението на БНБ.

По-конкретно в проучването са включени 304 респонденти от три нива – висши ръководства, рискови инстанции и други отдели. Не всички банки са представени равномерно в извадката – максималният брой респонденти от банка е 55, а минималният – 12 (вж. таблицата). Това обстоятелство е обяснимо от гледна точка на различията в мащабите на отделните банки и не бива да се разглежда като недостатък. В същото време трябва да се отбележи, че във всяка от участвалите институции има попълнени въпросници от представители на трите групи респонденти. В обобщен вид анкетните карти са попълнени от 31 членове на висшите ръководства на банките, 64 човека от звената за управление и контрол на риска и 209 служители (в т.ч. и оперативни мениджъри) от други отдели.

* Докторант в катедра „Финанси“ към ИУ-Варна, pl.djaparov@ue-varna.bg

Таблица

Разпределение на респондентите по банки и по групи*

Име на банката	Групи респонденти			Общо
	Висше ръководство	Рискови звена	Други отдели	
Банка А	2	2	8	12
Банка В	3	8	30	41
Банка С	7	8	19	34
Банка D	2	4	12	18
Банка E	3	8	34	45
Банка F	5	11	28	44
Банка G	1	2	10	13
Банка H	4	12	39	55
Банка I	4	9	29	42
Общо	31	64	209	304

* Фиктивните имена и редът на представяне на банките са напълно произволни и не са обвързани с техния пазарен дял или с друг обективен критерий.

От проведеното изследване става ясно, че темата „рискова култура“ не се радва на особена популярност сред банковите среди в България. В рисковото управление на банките акцентът се поставя предимно върху неговите класически, „твърди“ аспекти. На заден план остават въпроси като насърчаване на двустранна комуникация за риска, обвързване на възнагражденията с поемането на риск и провеждане на ефективни обучения по рисковата проблематика. Това резултира в ниска ангажираност и интегрираност на служителите към управлението на риска, изразяваща се във формирани нагласи, че то не е тяхна пряка отговорност. Друго негативно следствие е, че значителна част от банковия персонал демонстрира крайно предпазливо поведение и възприема риска твърде едностранно – изцяло в негативен контекст.

Налице са и някои особености в организационното структуриране и в процесната организация на риск-мениджмънта, които девалвират неговото значение като стратегически фактор на успеха: отсъствие (в повечето банки) на CRO-инстанция (главен риск-директор); омаловажаване и изолиране на рисковата функция; неефективна комуникация между ангажираните с управлението на риска звена; фокусиране на вниманието предимно върху класическите рискови категории. Така голяма част от водещите принципи на посткризисната рискова култура в банките у нас остават само добро пожелание.

Необходимост от структурни и процесни оптимизации на рисковото управление

Констатираните в изследването „невралгични точки“ в банковата рискова култура в България налагат преди всичко някои оптимизации на стратегическо

равнище. Макар БНБ да не задължава банките, а техните висши ръководства да не намират за необходимо да установят самостоятелна позиция „главен риск-директор“, липсата на такава в повечето кредитни институции се оказва критична за изграждането на ефективна рискова култура. *Ползите* от създаването на CRO-инстанция във всички банки в страната се изразяват в няколко по-важни момента:

- Съществено ще бъде подобрена рисковата експертиза на равнище топ мениджмънт, което ще допринесе за преодоляване на усещането за недостатъчно представителство на рисковата функция на банковия „връх“. Наред с това към персонала ще бъде изпратено недвусмислено послание за изключително голямата роля на управлението на риска за осигуряване на дългосрочния просперитет на банката.

- Наличието на единна централизирана рискова инстанция ще минимизира значението и на друг установен в проучването проблем – несъвършенствата във вътрешната комуникация между отделните ангажирани в риск-мениджмънта функции, звена и отдели. Подобни „недъзи“ стават особено видими и предизвикват повече щети, когато вземането на по-важните решения за риска изисква тясното сътрудничество и непрекъснатата координация между разпокъсани на няколко различни нива инстанции. А сред основните функции, които се възлагат на главния риск-директор, е да координира работата на отделните ангажирани в риск-мениджмънта звена. Така тази организационна фигура се превръща в своеобразен медиатор между всички тях, което неминуемо преминава през непрекъсната и наситена двустранна комуникация.

- Създаването на CRO-инстанция може да допринесе за преодоляването и на друг идентифициран проблем, който възпрепятства дебата за риска. Става дума за установената висока „властова дистанция“ между стратегическото ръководство и всички останали мениджъри и служители, която индикира преобладаващо прилагане на авторитарен ръководен стил. По-специално, чрез „поемания оперативна бизнес-отговорност“ (Hoffman, Peters, 2016, p. 30) CRO се създават условия за достигане на „тона на върха“ до по-ниските етажи и за насърчаване на повсеместно говорене за риска.

- Установяването на централизирана рискова инстанция на най-високо управленско равнище ще доведе до преодоляване на проблеми като: дефицит на цялостна холистична визия за риска; припокриване и размиване на отговорности; многократно изпълнение на идентични дейности; увеличени разходи за мониторинг.

- Рисковият директор в качеството си на лидер има потенциала да мотивира висококвалифицираните рискови специалисти за кариерно развитие в банката. Ето защо създаването на такава инстанция трябва да се разглежда като позитив и от гледна точка на мотивационната теория.

Подобряване на ефективността при управлението на риска както в структурно, така и в процесно отношение би могло да се осигури и чрез по-широкото

приложение на модела „три линии на защита“ (Three lines of defense),¹ но само по себе си неговото наличие не е гарант за генериране на ползи за банките. С оглед на резултатите от изследването, както и на особеностите на банкирането у нас, успешното му внедряване и последващо прилагане изискват определена последователност от конкретни действия.

Първо, обосновка на причините, налагащи необходимостта от прилагане на принципите на „трите линии на защита“. За да се минимизират откритите в проучването комуникационни проблеми, на този етап би било добре да се разясни фундаменталният „замисъл“ на модела, като най-силният акцент се постави върху взаимната обвързаност на трите нива на отбрана. Необходимо е да се има предвид също и обстоятелството, че това не трябва да бъде „парализиращ“ модел, който ограничава разумното поведение спрямо риска, насърчава едностранното му възприемане (само като заплаха) и генерира напрежение между отделните „линии на защита“. Напротив, той трябва да се представи пред персонала като рационална, принципна рамка, улесняваща сътрудничеството между независимите „отбранителни линии“ и предоставяща насоки за управлението и контрола на съвкупния риск в банката.

Второ, ясно и детайлно очертаване на отговорностите на всяко от трите нива на защита. Отправна точка при дизайна на модела обаче трябва да бъде не разпределението на ангажиментите на всяко отделно звено в управлението на съвкупния риск, а детайлното формулиране на съществени категории риск, които ще бъдат поставени в основата на „отбраната“. На тази база се създават предпоставки за пълно покритие на всички фази от цялостния процес по управление на риска, а едва впоследствие всеки риск ще бъде обвързан с конкретния си „отговорник“ в съответната линия на защита.

Трето, същинското внедряване на модела изисква от всяка линия на защита освен ясно познаване на собствените ѝ ангажименти и отговорности да притежава адекватни умения, за да изпълнява своите задължения. Тук на помощ идват провежданите обучения по въпросите за управлението на риска.

Четвърто, прилагането на модела трябва да се осигурява от единна технологична система (своеобразно „хранилище“ на данни), която да се използва за регистриране на цялата входяща информация. Такава система позволява във всеки момент да се проследяват и преразглеждат отделните рискове и свързаните с тях дейности по мониторинг и контрол. Необходимостта от оптимизации в тази посока се потвърждава от изводите за отсъствие или неефективно приложение на подобни системи в банките в България.

Пето, създаване на „карта за покритие на рисковете“. Всеобхватното картографиране на рисковете спрямо активностите на всяко от нивата на защита

¹ В условията на сложни и турбулентни пазари „подновеният фокус върху базовата концепция за „трите линии на защита“ е ключът към успешното пренасяне на добрите практики по управление на риска сред оперативните инстанции и дъщерните банки на големите кредитни институции“ (вж. Blue, 2011, р. 7). Най-често като такива линии се сочат отделните бизнес-полета, функциите на риск-мениджмънта и вътрешният одит (IFC, 2012, р. 12).

ще доведе до следните по-важни ползи за банките: организиране на дейностите по управление на рисковете на интегрирана основа; недвусмислено разграничаване на down-side от up-side рисковете; лесно установяване и оценка на пропуските в управлението и контрола на всяка от дефинираните подкатегории риск, както и отговорните за тяхното допускане лица и инстанции.

Приложението на модела „Three lines of defense“ обаче би било успешно само ако банката предварително е идентифицирала достатъчно адекватно, пълно и детайлно всички съществени за дейността ѝ рискове. И по-важното, ако е създала условия за тяхното ефективно управление. Като такива могат да се разглеждат например установените дирекции, провеждащи сепаративен риск-мениджмънт по отделните категории риск, както и разработените политики за всяка от тях. Във връзка с това проучването показва, че в банките в България най-сериозни резерви има по отношение на технологичните и репутационните рискове.

Макар да е в сравнително начален етап, преходът към дигитализация на банкирането у нас² поставя редица предизвикателства пред банките в обозрима перспектива. Съпътстващите този тренд технологични (IT) рискове придобиват все по-мощни измерения с всеки изминал ден. С оглед на обстоятелството, че това са изцяло нови и непознати заплахи, непокрити от компетентностите на сегашните специалисти в рисковите инстанции,³ необходимостта от формиране на специализирани екипи, които да ги управляват във всичките им проявления, се превръща в императив за банките.

Създаването на технологичен рисков екип може да се окаже сложна задача. Това е свързано с големи разходи, предвид високия стандарт, установен в страната, по отношение на заплащането на добрите IT-специалисти. Същевременно недостатъчното опции за вътрешнофирмено израстване в областта на технологиите ще демотивира топ талантите да предпочетат финансова институция за започване или продължаване на своята кариера. „Ето защо ръководствата не трябва да следват традиционната максима за разделяне между хора и позиция, защото не могат да определят конкретни роли (особено на стратегическо равнище), след което да намерят нужните хора за тяхното изпълнение“ (Вачков, 2016, с. 44). Освен това, за да бъдат конкурентни на множеството аутсорсинг IT компании и на новонавлизащите на пазара start-ups, банките трябва да се отърсят от стереотипното си мислене в управлението на човешките ресурси и да осигурят по-гъвкави възможности за работа и развитие на hi-tech талантите. Първи стъпки в тази посока могат да бъдат въвеждането на позиции на непълно работно време, прилагането на „отдалечено

² На организиран от b2b Media през 2016 г. форум става ясно, че „над 47% от инвестициите в българските банки се заделят за дигитални технологии, за иновации, за технологични проекти, за усъвършенстване на сигурността във финансовите системи“ (Стоянова, 2016).

³ Доказателство за това твърдение е например фактът, че сред всички възможни опции, що се отнася до техните задължения, „осигуряването на киберсигурността на банката“ се посочва от най-малък дял респонденти от рисковата функция.

работно място“, осигуряването на възможности за участие в международни сертификационни програми и др. Допълнителен вариант при дъщерните банки е предоставянето на опция за трансфер в технологичните отдели в централата на банковата група.

Формирането на специализирани екипи в областта на управлението на ИТ-риска в банките в България е необходимо, но не и достатъчно условие за осигуряване на неговата ефективност. За целта е нужно съблюдаването на факта, че ИТ-рискът е твърде широко понятие, което налага неговото фрагментиране на различни субрискове с цел да се обхванат пълно всичките му проявления. Такива са: киберсигурност; гъвкавост и възстановяване при аварии; управление на доставчици и трети страни; проектен мениджмънт и управление на промяната; процеси по разработване и тестване; качество и управление на информация и ИТ-съответствие (вж. Bevan et al., 2016).

По-голямата ефективност в управлението на ИТ-риска ще рефлектира пряко и върху формирането на подходяща рискова култура. Един от начините за това е да се усъвършенства качеството на информационната система и технологичната инфраструктура, което ще съдейства за подобряване на координацията между отделните ангажирани в риск-мениджмънта звена. По-доброто управление на технологичния риск има също и потенциала да улесни обработката на информация в реално време, което на свой ред ще позволи по-бързото и лесно регистриране на идентифицираните от „фронт-линията“ рискове и ескалирането на тази информация до „горните етажи“. Освен това чрез премахването на технологичните „силози“ се създава възможност за по-консолидиран рисков репортинг.

Специално внимание заслужава и констатираното в проучването подценено значение на репутационния риск, особено на фона на крехкото доверие към българския банков сектор.⁴ Репутационната проблематика по генезис кореспондира директно с темата „рискова култура“. Като част от „меките“ фактори на успеха репутацията и рисковата култура притежават редица аналогични белези – неосезаем характер, невъзможност да се имитират от конкурентите, гравитиране около ценностно базиран мениджмънт и др. На свой ред това предполага сходни подходи за тяхното управление. Между двете категории съществува още по-тясна двустранна връзка. Въпреки че репутацията представлява образът, който външните заинтересувани страни рисуват на организацията, в действителност тя би трябвало да се интерпретира като външна проекция на нейната корпоративна идентичност и институционална култура (неделима част от която е и рисковата култура). Нещо повече, доказаният вече изострен морален дефицит по „високите етажи“ на банките мотивира клиентите и широката общественост днес да ги оценяват през призмата на техните етични и културни ценности. Релацията в обратна посока (репутация – рискова култура) също е

⁴ В едно от последните публикувани проучвания по този въпрос 50% от интервюираните заявяват, че нямат доверие на банковата система, а само 30% - че имат (вж. Галъп интернешънъл, 2015).

валидна. Доказателство за това е, че именно масовите проявления на репутационен риск в редица водещи финансови институции се превръщат в предвестник и катализатор на попадането на феномена „рискова култура“ под „светлините на прожекторите“.

Какво по-конкретно налага да се повиши вниманието към репутационния риск в българските банки? Водещ принципен аргумент е обстоятелството, че проблемите с репутацията имат интердисциплинарен характер и обикновено се пренасят върху всички елементи на организационния живот. Докато останалите типове риск могат съвместно или индивидуално да рефлектират върху репутационния, то той по правило предизвиква мултипликационен ефект върху всички тях.⁵ В контекста на българската действителност необходимостта от управление на репутационния риск се мотивира и от някои специфични особености. Например вследствие на едностранното и често изопачено медийно представяне на събитията от финансовата сцена⁶ знаменитият израз „муха и банка най-лесно се убиват с вестник“ съвсем не звучи неправдоподобно. Освен това българската банкова система е обект на потенциално „заразяване“ с репутационен риск отвън, предвид големия дял чужди субсидиари.

На този фон могат да бъдат формулирани някои основни акценти в управлението на репутационния риск, приложими за банките в страната:

Първо. От гледна точка на неговото позициониране в организационната структура са възможни различни варианти. В част от силно засегнатите от глобалната финансова криза банкови групи например се създават специализирани стратегически комитети и оперативни звена, ангажирани изцяло с управлението на репутационния риск.⁷ Втората възможна опция е той да се съвместява „под шапката“ на някоя от съществуващите в рамките на рисковата функция инстанции. Поради споменатия вече интердисциплинарен характер на този риск в световната банкова практика се наблюдават разнообразни примери за избор на такива инстанции – комитетът за управление на операционния риск, Compliance-функцията, правният отдел и др. Друга възможност е управлението на репутационния риск да се поеме от звеното, упражняващо контрол върху съвкупните рискове пред институцията. Има и банки, в които репутацията се третира като изцяло маркетингов проблем и въз основа на това се управлява от отдела „Връзки с обществеността“.

Предвид относително малката критична маса на банките в България, самостоятелна функция, фокусирана изцяло върху репутационния риск, на този етап не изглежда оправдана инвестиция. Позиционирането му в рамките

⁵ Ето защо не без основание репутационният риск често се третира като „отправна точка за всички останали рискове“ (EIU, 2005, р. 6).

⁶ В подкрепа на това твърдение е достатъчно да се посочи видимото и с невъоръжено око разделение на основните икономически медии в България по казуса „Корпоративна търговска банка“ в два лагера – активно подкрепящи и остро противопоставящи се на тезите на нейния мажоритарен собственик.

⁷ Вж. например Deutsche Bank (db.com).

на комитета, ангажиран с агрегираното управление на риска, пък би индикирало твърде формално отношение към него. Най-сериозни дефекти обаче би създал последният вариант, при който може да се очаква проблемите с репутацията да се отстраняват предимно постфактум, с помощта на кризисни PR-кампании. Освен това тази стратегия е малко вероятно да осигури достатъчно покритие върху всички проявления на репутационния риск.

Въз основа на изложените констатации най-логично е управлението на риска от загуба на репутация да бъде „прикачено“ към звеното, пряко отговорно за управление на операционния риск. Освен изначалната обвързаност между двете рискови категории аргумент в тази посока е и фактът, че голяма част от банките в България разполагат със самостоятелна инстанция, ангажирана в мениджмънта на операционния риск (за разлика от липсата на такава за Compliance-риска например).

Второ. Макар че на практика списъкът от потенциални източници, генериращи проблеми за банковата репутация, е безкраен,⁸ е необходимо да се очертае техният контур. В най-общ план те включват: разминаване на резултатите на банковия „изход“ с очакванията на заинтересуваните страни (стейкхолдерите); висока информационна асиметрия; отражение върху репутацията на други категории рискове; изтичане на конфиденциална информация; заплахи, произтичащи от бурното развитие на социалните мрежи; конкурентни атаки; неблагоприятни медии и т.н.

Трето. На фона на пестеливия и твърде формализиран подход на банките в България към оповестяването на информация възприемането на по-добри практики в тази област е необходимо условие за ефективно управление на репутационния риск. Чрез по-активното оповестяване на информация не само ще се ограничи обхватът на някои от генераторите му, но и ще бъде подаден сигнал към всички стейкхолдери (вкл. служителите) за демократизиране на модела на банковото корпоративно ръководство. От своя страна този допълнителен ефект би повлиял позитивно и върху институционалния дух, а оттам – и върху изграждането на надеждна рискова култура.

Четвърто. В контекста на репутационния риск засиленият интерес на банките към социалните медии придобива задължителен характер. За никого вече не е тайна, че посредством своя мултипликационен ефект те предоставят възможност само за броени дни или дори часове недоволни клиенти или служители непоправимо да увредят репутацията на институцията. Ситуацията в България също не прави изключение от тази глобална тенденция. Доказателство за това са например множеството „хейтърски“ групи във Facebook, насочени срещу своеволията, рекета или безобразията на една или друга банка. Изводът от изследване на *Samsung Techonomic Index*, че „българите са на първо място в Европа по използване на технологиите за достъп до социалните мрежи“ (вж.

⁸ Във връзка с това някои определят репутационния риск дори като „езотеричен“ (вж. Deu, 2013, p. 42).

Попова, 2015) още повече трябва да мотивира банките да третира тези медии като основен инструмент за наблюдение и оценка на репутационния риск.

Лето. Сериозна стъпка към признаването на значимостта на репутационния риск за банковия бизнес е засиленият акцент върху кризисния мениджмънт. При това от първостепенна важност е той да бъде организиран на базата на комплекс от превантивни мерки. За целта е необходимо сформирването на специален екип за управление на кризи, който да провежда периодични заседания, посветени на анализ на потенциалните кризисни детерминанти и на формулирането на стратегии за тяхното своевременно овладяване. Освен непосредствените ползи от подобно действие такива ще се генерират и по повод ревизиране на набора от показатели, проследявани от системата за ранно предупреждение.

Нарастващи изисквания към рисковата функция

Формирането на надеждна рискова култура в банките неминуемо преминава и през значително по-ефективна работа на рисковата функция. Една от възможните опции за това е предложена от McKinsey и би могла да се приложи с успех в относително малките по размер банки в България. Стъпвайки върху тезата, че традиционните подходи за третиране на рисковата функция често възпрепятстват нейното пълно разбиране и оставят „пролуки“ в защитата на банката, е предложена нова визия към проблема, която да позволи на ръководствата лесно да идентифицират слабите места в управлението на риска. Това става с декомпозирането на рисковата функция на четири субфункции, всяка от които има свои ясни приоритети и отговорности, извършва различни дейности и следователно изисква специфични лостове за усъвършенстване. По-конкретно това са: „Риск и стратегия“; „Моделиране и мониторинг на риска“; „Индивидуално управление на риска“; „Рискови операции“ (вж. Assi et al., 2012, p. 2-3). Тези компоненти изчерпателно обхващат всички ключови ангажменти на рисковите звена, като всеки от тях е отнесен към една от субфункциите. Те пък са взаимно зависими и функцията „риск“ ще работи ефективно само ако се установят стабилни връзки помежду им, а всяко сливане и припокриване на дейности най-вероятно би довело до потенциална липса на съответствие между конкретните задачи и присъщите им „по право“ изпълнители.⁹

⁹ Проектирайки предложената оптимизация върху практиката на няколко банки, авторите доказват тезата си, че тя би могла да генерира значими ползи, дори в краткосрочен план. Например в голяма банка кредитните консултанти са били отговорни за значителна част от техническите дейности по обработка на информацията за клиента, което отнема до 50% от работното им време. Ето защо с цел оптимизация там е създаден специализиран кредитен бек-офис с ясно очертан ангажимент за обработка на трансакциите „от край до край“. Резултатите от нововъведението са „скъсяване на времето до отпускане на кредита с 30% и значително намаляване на повторната работа от 70 на 20%“ (Assi et al., 2012, p. 4).

Говорейки за ефективност на рисковите инстанции, неминуемо на преден план се появява и въпросът за тяхната координация с останалите функции и бизнес-звена. С оглед на изводите за ниска ефективност на комуникацията между рисковите отдели и бизнеса банковите ръководства трябва да изискват от рисковите специалисти да отделят повече усилия и време за изграждането на мостове с единиците „на фронта“. За целта първата стъпка би могла да бъде поддържането на по-близки неформални отношения с техните линейни ръководители, което ще позволи бърза реакция при възникване на проблем. Това сближаване обаче не трябва да се случва на цената на прекомерна организационна обвързаност между риск и бизнес, която в крайна сметка да резултира в загуба на независимост.

Комуникационната ефективност може да бъде подобрена значително и чрез активното прилагане на техниката „cross-staffing“, изразяваща се в ротация на служители между различни банкови отдели. Поставянето на рисковите специалисти „в обувките“ на служител от фронт-линията може да се превърне в критичен инструмент за разпространение на рисковата култура сред бизнеса по няколко начина (вж. Accenture, 2015, р. 19): От една страна, в резултат от скъсената дистанция служителите в бизнес-единиците ще получат възможността да черпят знания за управлението на риска директно от извора, с което ще обогатят своята рискова терминология. От друга страна, чрез такива ротации може успешно да се противодейства на нежелани практики или злоупотреби по отношение на риска, извършвани „на фронта“. Не на последно място, получените познания и практически опит за управлението на риска в точката на неговото възникване биха допринесли за по-добро изпълнение на задълженията и на самите рискови експерти.

Не подлежи на съмнение фактът, че приносът на рисковите звена за подобряване на рисковия климат в банката е параметризиран от качеството на човешкия фактор в тях. В това отношение изискванията пред кредитните институции нарастват ежедневно, особено под знака на конфронтацията между новата дигитална 3.0 реалност и апела за „по-човешко лице“ на риск-мениджмънта. Банковите ръководства трябва да са наясно, че турбулентната среда изисква от служителите в рисковата функция освен да усъвършенстват традиционните си технически умения, също и да разполагат с редица други качества. От огромно значение днес е те да бъдат креативни, комуникативни, проникателни, твърдо отстояващи позициите си, технологично грамотни, гъвкави и да притежават високо интелектуално любопитство, внимание към детайла, умение да интерпретират информацията бързо и т.н. Освен тези „меки“ способности добрите специалисти по управление на риска в банките трябва да умеят да моделират и да интерпретират сценарии в множество области, да оценяват адекватно външните фактори и още по-важно – да разбират взаимозависимостите между всички рефлектиращи върху дейността процеси.

Въпреки че на базата на проведеното изследване е трудно да се отсъди еднозначно дали банките в България са готови за подобна визия за служителите

в рисковите си отдели, индикациите са по-скоро с положителен знак.¹⁰ При всички положения списъкът от нови търсени в рисковите специалисти умения налага устойчива стратегическа промяна в мениджмънта на човешкия капитал. По-специално управлението на топ таланти в областта на риска трябва да се превърне в негова базисна платформа, още повече, че в специализираната литература двата типа мениджмънт – на таланти и на риска, се разглеждат като „две страни на една монета“ (Deloitte, 2010, р. 3).

Практическото приложение на подобна стратегия включва серия от инициативи, насочени към привличане на таланти служители, тяхното последващо развитие и задържане в банката. Реализацията на тези стъпки обаче няма да бъде никак лека задача. Още на „входа“ е твърде вероятно банките в България да изпитват сериозни затруднения поради няколко причини. За разлика от други области на банкирането в управлението на риска все още няма достатъчно подготвени кадри. Показателен е фактът, че в страната не се предлага нито една университетска специалност, ориентирана изцяло към тази проблематика. Още по-сериозно предизвикателство е липсата на атрактивна обещана полза, с която най-талантивите кадри да бъдат привлечени за кариера в банковите риск-отдели. Компенсационните пакети¹¹ и работните условия често не са съобразени с нуждите на Y поколениято, което е основният „резервоар“ на млади топ таланти. Известно е, че липсват възможности за работа на гъвкаво работно време, не се предлагат творчески отпуски, работата в банка не се смята за престижна и т.н. Как банките у нас биха могли да се справят с всичко това?

Първо, ясно е, че служителите в рисковите звена трябва да притежават умения по приложна математика, финансово моделиране и иконометрия. Под влиянието на променящата се среда обаче е добре банките да формулират като свой приоритет търсенето на кадри с може би недотам развити технически компетентности в управлението на риска, но за сметка на това, разполагащи с редица „меки“ умения – комуникативност, желание за коопериране, отвореност към нови знания и т.н.

Второ, при подбора на служители за рисковата функция би могло да се акцентира върху дигиталното бъдеще на банкирането. В малко индустрии иновациите навлизат с такава скорост и създават толкова много възможности, както в банките. Секторът е в процес на тотална промяна – от онлайн разплащателните инструменти и мобилното банкиране до новите ATM-технологии и виртуалните валути. Това обстоятелство превръща управлението на банковия риск в изключително трудно предвидима, предизвикателна, но и обещаваща професия.

¹⁰ Например сред най-дефицитните знания и умения на експертите в риск-мениджмънта се открояват аналитичните способности в комбинация с комуникационните и „по-меките“ качества.

¹¹ Според анализ от 2016 г. заплатите в банките се сричат и „многото отговорности, срещу които стои символично заплащане“, са основна причина за голямото текучество в сектора (вж. Цолов, 2016).

Трето, в опит за замяна на пословичната „скъсана връзка“ между теория и практика кредитните институции трябва да положат усилия за подобряване на сътрудничеството си с университетите, предлагащи обучение по банков мениджмънт, банково дело, финанси. При това то не бива да се изразява единствено в набирането на служители сред дипломираните или завършващите студенти, но и в организиране на съвместни прояви, изнасяне на публични лекции, участие в разработването на учебни планове и програми, провеждане на много по-съдържателни студентски стажове и др.

Четвърто, използването на неконвенционални канали би било подходящ вариант за набиране на кадри за рисковата функция. Като такъв например може да се третира бизнес-социалната мрежа LinkedIn. В световната практика не са единични и случаите, в които банкови институции създават свои специализирани онлайн мрежи за привличане на таланти в дадена област.¹²

Следващият въпрос от първостепенна важност за успешното приложение на стратегията за управление на таланти е свързан с предоставяните от кредитните институции възможности за усъвършенстване на знанията и уменията на талантите в рисковите звена. В това отношение те трябва да разглеждат провежданите вътрешни обучения само като един задължителен минимум. Подходящ надграждащ вариант например е на най-големите таланти да бъде предоставяна възможност за участие в международни сертификационни програми за риск-мениджъри. Въпреки високата им цена, ниския процент на успеваемост и относително слабата популярност в България¹³ в дългосрочен план те могат да генерират редица ползи – от повишаване на нивото на експертиза в рисковата функция, през по-голяма удовлетвореност на топ талантите, до чисто имиджови ефекти. Подобни инициативи могат да се разглеждат и като атестат за зряла рискова култура, най-малкото заради демонстрираното професионално отношение към рисковата проблематика от страна на банковите ръководства.

Но колкото и да обещават повишаване на качеството на рисковата функция във всички измерения, предложените мерки вероятно биха генерирали само епизодични ползи за банките у нас, ако не се осъществяват паралелно със скоростно адаптиране на риск-мениджмънта към новата дигитална реалност. Тя задължава ръководните инстанции да полагат всички необходими усилия за откриване на „печелившата симбиоза между рисковата и иновационната култура, която ще може да гарантира „възвръщането на забавлението в банкирането“ (Вачков, 2015, с. 111). Отсъствието на баланс между тях създава различни опасности. Масовото поемане на неоправдани рискове например поставя на

¹² В опит да привлече специалисти в информационните технологии инвестиционният гигант *JPMorgan Chase* например създава онлайн форуми за таланти. По-специално в тях банката представя пред професионалисти в областта причини „защо е интересно да се работи в сферата на финансовите услуги“, както и детайли за дейността на институцията (Financial Times, 2016).

¹³ В официалната уеб-страница на най-популярния подобен сертификат (FRM - Financial Risk Manager), присъждан от *GARP* (Global Association of Risk Professionals), към края на януари 2017 г. например фигурират имената на едва 37 сертифицирани лица от България (garp.org).

изпитание не само успеха на конкретни продуктови или процесни иновации, но и просперитета на банката в дългосрочен план. Ако пък бягството от риск е опцията по подразбиране в цялата банка, това би рефлектирало негативно върху иновационната ѝ готовност. В контекста на дигитализацията подобно мислене и поведение ще доведат до бърза загуба на конкурентни предимства. Този извод звучи особено притеснително на фона на констатирания в проведеното проучване страх от наказания, който е твърде вероятно да провокира повсеместно отбягване на риска.

Ето защо дигиталната трансформация изисква от банките в България да преодолеят своя пословичен консерватизъм и иновационен скептицизъм и да я третират не само в качеството ѝ на генератор на нови заплахи за рисковата функция, но и като незаменима възможност за подобряване на нейната работа. Например осигуреността с т.нар. големи бази данни (Big Data) трябва да застане в центъра на дигиталния дневен ред на рисковите звена, предвид факта, че широкото приложение на тази технология създава уникална възможност за вземане на значително по-интелигентни решения за риска, базирани върху обработката на огромно количество данни в реално време. Въпреки че най-често изтъкваното предимство на Big Data-платформата е свързано с по-прецизното управление на кредитния риск,¹⁴ тя би могла да генерира още множество ползи за банковия риск-мениджмънт. Като такива се сочат: подобряване на предсказателната сила и устойчивостта на рисковите модели; неколккратно форсиране на времето за реакция; осигуряване на по-широко рисково покритие; намаляване на „шума“ в сигнализиращите механизми; значителни разходни икономии в риск-мениджмънта (вж. Veldhoen, De Prins, 2014, p. 3).

В обозрима перспектива рисковите звена на банките в България ще трябва да се адаптират и към построеното върху Big Data-платформите омниканално предлагане. Причина за това е не само фактът, че по-големият брой разнородни канали за взаимодействие с клиентите предполага повече „входящи точки“ за възникване на рискове, но и обстоятелството, че тази концепция изисква нов начин на мислене. В такъв смисъл омниканалната среда налага по-особен прочит на темата „рискова култура“. Ако се възприеме тезата, че персоналът в клоновата мрежа би могъл относително лесно да разбере и да приложи нейните принципи, възниква въпросът дали същото би могло да се каже за ангажираните в мобилното или социалното банкиране служители. Във връзка с това към специалистите в рисковата функция се поставят допълнителни изисквания: първо – по повод оказваната от тях подкрепа на персонала, ангажиран във всеки от дистрибуционните канали, при вземане на решения, засягащи риска; второ – по отношение на техните умения да комбинират

¹⁴ Поради простотата на примера най-често се представя ситуация, при която проверката на кредитоспособността на нов клиент се осъществява въз основа на широк набор от информация за него – кредитно досие, обичайни разходи, профили в социалните мрежи, потребителски навици и т.н.

информацията за рисковия профил на даден клиент, получена на базата на използваните от него различни пласментни канали.

Омниканалното банкиране има потенциал да предостави редица ползи на банковия риск-мениджмънт. От една страна, стоящата в основата му необходимост от плавен преход между използваните дистрибуционни канали ще активизира сътрудничеството между отговорните за управлението им лица и ще съдейства за подобряване на тяхната координация с рисковата функция. От друга страна, може да се очаква осигурената редуцирана операционна комплексност да минимизира дублирането на задачи, да подобри способността на банката да посреща клиентските потребности навреме и в крайна сметка да кореспондира с по-малко риск за нея.

Широкото приложение на социалното банкиране (като един от каналите в омниканалния пласмент) би могло да подпомогне относително лесното изграждане и експлоатация на вътрешнобанкови социални мрежи, които също ще подобрят координацията между отделните звена. Друга възможност, която то предоставя, е приложението на краудсорсинг-концепцията, но ориентирана към персонала.¹⁵ С включването на служители от рисковата функция в подобен проект биха могли да се установят слабите места в управлението на дадена категория риск и да се генерират идеи за структурни и процесни оптимизации в рамките на функцията.

Big Data-концепцията и омниканалният пласмент не са единствените продукти на новата дигитална среда, които трансформират основно управлението на риска в банките. Все по-голямо значение ще придобива и дигитализирането на ключовите процеси, което без съмнение засяга риск-мениджмънта. Макар то да генерира ползи при управлението на всички рискови категории, най-осезаеми са тези при кредитния риск. По оценка на експерти „автоматизирането на кредитните процеси и дигитализирането на основните стъпки в кредитната стойностна верига могат да доведат до икономии на разходи в размер до 50%, да защитят банковите приходи, а ползите за управлението на кредитния риск дори да надхвърлят тези подобрения“ (Bahillo et al., 2016).

Как бизнес-единиците да станат по-отговорни към управлението на риска?

Повишаването на ангажираността на служителите от бизнес-единиците към риск-мениджмънта се превръща в задължително условие за подобряване на банковата рискова култура в България. Както вече беше посочено, широкото прилагане на подхода „Three lines of defense“ представлява солидна основа за разрешаването на този проблем. Погледнато в дълбочина обаче, става ясно,

¹⁵ Подобен мащабен crowdsourcing-проект, макар и с друга цел, реализира например немската Нуровereinsbank. В него вземат участие 8000 служители от 11 региона, 101 филиала и 855 обслужващи единици в Германия. „Под мотото „Ако бях клиент“, консултантите „на фронта“ влизат в ролята на „отсрещната“ страна и трябва да определят къде биха констатирани, че предлаганото обслужване е „наистина отлично“ (Вачков, 2015, с.198).

че той е породен от още редица идентифицирани в проучването управленски и организационни дефекти. Тук се визира например отсъствието на реална възможност служителите да участват активно в дебата за риска, както и прекомерният фокус върху строгите правила за управление на отделните рискове за сметка на подцененото значение на „меките“ аспекти на този процес. Ето защо задачата фронт-офисите и останалите бизнес-звена в банката да станат по-отговорни и интегрирани към управлението на риска няма едно-единствено решение, а изисква прилагането на комплексни целенасочени мерки.

Като един от най-значимите проблеми пред формирането на ефективна рискова култура в кредитните институции в България изследването идентифицира недостатъчната обвързаност между банковите системи за възнаграждения и поемането на риск от отделните служители. С оглед на факта, че (поне формално) банките у нас разполагат с публично оповестени политики, акцентиращи върху връзката на възнагражденията с управлението на риска, то очевидно зародишът на този проблем трябва да се търси не в липсата на правила, а в същинското им ефективно прилагане.

Ето защо декларираните принципи (силна чувствителност на променливите стимули към всички ключови категории риск; акцент върху стимули, ориентирани към дългосрочните резултати; съобразяване с времевия хоризонт на поетите рискове) трябва да намерят израз в ежемесечните възнаграждения на всеки член на банковия персонал. За целта служителите, изпълнили своя месечен план (изразяващ се например в убеждаването на определен брой клиенти да им бъде открита кредитна карта), трябва да бъдат бонифицирани, но в пряка връзка с последиците от взетите от тях решения. Тук по-специално се визира възможността за последващо определяне на точния размер на бонусите, както и за разсрочването им във времето. Това ще позволи да бъде проследено обслужването на картите от техните държатели.¹⁶

На следващо място е необходимо прилагането на допълнително стимулиране на служители, проявили определена инициативност извън техните рутинни и непосредствени задължения. Финансови стимули би трябвало да се приложат например в следните ситуации:

- предотвратяване на опит за измама или пране на пари през банката;
- бързо идентифициране на проблеми и „бъгове“ в системата за ранно предупреждение;
- генериране на идеи за оптимизиране на някои правила и процедури за управление на дадена категория риск;

¹⁶ Въпреки че в банковата практика крайното решение за одобряване на даден кредитоискател е на персонала в рисковата функция, принципите, стоящи в основата на ефективната рискова култура, изискват служителите „на фронта“ да бъдат тясно интегрирани към този процес, най-малкото отчитайки първоначални индикации за влошено кредитно качество на съответния клиент. От тази гледна точка коригирането и разсрочването на (макар и минимална) част от техните бонуси е напълно обосновано.

- сигнализиране за определени действия, предприети от външни лица, които биха могли да накърнят банковата репутация;
- докладване за поведение на колега, което е крайно несъвместимо с етичните принципи за управление на риска, и др.

В подобни ситуации финансовото стимулиране трябва да бъде придружено и от публично огласяване на постигнатия успех. То може да бъде осъществено под различни форми, като най-подходящи в случая са публично обявяване на благодарност, изпращане на служителя на специализиран външен курс за повишаване на квалификацията, предоставяне на грамота или подарък от името на банката. Основната цел е не толкова да се повиши мотивацията на поощрения служител, колкото да се изпрати мощен сигнал към персонала за чувствителността на ръководството към въпросите, засягащи риска и неговото управление.

Важна предпоставка за това представените мерки да доведат до желаните резултати е всички служители да бъдат напълно наясно кое поведение спрямо риска се смята за разумно и кои са критериите, вземани предвид при определяне на променливата част на техните възнаграждения. За целта най-добрият подход е свързан с изготвянето и огласяването на детайлен списък от ключови рисково базирани пърформанс-индикатори, на които се основават системите за стимулиране. Голямото предизвикателство е липсата на надеждни количествени показатели за всички видове риск и за всички извършвани дейности. Преодоляването на този дефект може да се търси с помощта на включването на допълнителен набор от качествени показатели, базирани на експертното мнение и критичния анализ на линейните ръководства.

Друга важна стъпка, която банките трябва да предприемат в опит за насърчаване на възприемането на рисковото управление като персонална отговорност от всеки служител, е да организират по-ефективни обучения по ключови въпроси на риск-мениджмънта. От гледна точка на формите на обучение банките приоритетно организират и провеждат класическите лекционни обучителни мероприятия. Изградените върху тях тренингови програми обаче обикновено изискват от участниците да коригират своите графици и да отложат задачите си във времето. Допълнителен проблем създава обстоятелството, че класическите лекционни обучения най-често се организират под формата на интензивни и тежки сесии с голям брой участници, които продължават няколко дни. Загубата на време, а и чисто финансовите загуби (свързани с командировки, пропуснати ползи и т.н.) в много случаи не носят нужната възвръщаемост от обучението. Ето защо класическите лекции биха могли да се смятат за подходящ инструмент единствено при въвеждането на нови служители, когато е необходимо към тях да се трансферира голям обем информация, свързана с бъдещата им дейност. Редом със знанията за останалите ключови области на банкирането, тук трябва да се включат и някои общи постановки за управлението на риска.

Лекционните форми на обучение обаче не са подходящ вариант за формиране на ефективна рискова култура сред служителите. Причината за това е, че в качеството си на „мек“, неосезаем фактор на успеха тя не може да се „преподаде“ под формата на набор от конкретни знания, съставляващи съдържанието на една лекция. Същевременно често лекционната форма се отъждествява с едностранно трансфериране на голям обем информация с нулева или минимална възможност за провеждане на пълноценни дискусии между участниците. Влизайки в противоречие с комуникативната и диалогичната природа на рисковата култура, това обстоятелство компрометира възможностите за формиране на общ език по въпросите на риск-мениджмънта.

Отсъствието на непосредствен контакт „обучаващ – обучаван“ и такъв между включените в програмата служители поставя под въпрос ефективността и на все по-популярните електронни обучения. Те се организират най-често под формата на уебинари в социалните мрежи, курсове в специално създадени форуми и в разработени софтуерни тренинг-продукти. Макар да разполагат с множество предимства (удобство, ниски разходи, елиминиране на необходимостта от отсъствие от работното място, възможност за включване на много служители), електронните форми са подходящи по-скоро за периодичен пренос на информация, засягаща риск-мениджмънта, но не и за комуникиране на фундаменталните принципи, стоящи в основата на рисковата култура.

Следователно, за да се формира ефективна и надеждна рискова култура в банките в България, е необходимо да се преосмислят използваните форми на обучение. Освен да осигуряват възможност за дискусии и пряко взаимодействие между обучавани и обучаващи, те трябва да създават предпоставки за по-голяма ангажираност и активност на участниците. В този смисъл подходяща форма за провеждане на обучения за риска е техниката „премерено обучение“ („lean training“). Тя включва множество „периодично провеждащи се краткосрочни курсове на обучение с продължителност не повече от един или два работни дни“ (Петров, 2009, с. 131). По своята същност тази форма на обучение е разновидност на тренингите, които за разлика от традиционните лекции и e-learning осигуряват по-висока ефективност на усвоените знания, „тъй като тук информацията не само се поднася и обсъжда, но и се „проиграват“ различни сценарии, модели на поведение и се анализират получените резултати“ (пак там, с. 131).

В контекста на спецификите на рисковата култура премерените обучения осигуряват и други ползи. Предвид нейния интердисциплинарен и обхвaten характер, например би било подходящо обученията да се декомпозират на няколко по-малки модула, което ще позволи по-пълно покритие на рисковата проблематика. Същевременно в обученията на модулен принцип трябва да се постави ударение както върху значимостта на рисковата култура за банковия бизнес, така и върху нейната генетична свързаност с множество от останалите елементи на организационния живот и доброто корпоративно ръководство. Например специален модул, посветен на връзката между рисковата култура и

ежедневното поведение на служителите, ще позиционира много по-ясно в съзнанието им идеята, че собственото им отношение към риска е неразделна част от възприетите на стратегическо равнище етични стандарти. Освен това разделянето на обученията за риска на отделни модули позволява тяхното разхвърляно във времето провеждане, което би могло да минимизира установеното в проучването негативно възприятие по отношение на честотата им.

Следващ важен въпрос е дали обученията да се осъществяват от собствени вътрешни кадри („in-house”) или да се изнасят към външни консултанти (outsourcing). Сред основните ползи от обученията въщи могат да се открият: относително ниски разходи; не е необходимо голямо отдалечаване от работното място и работния процес; пълен контрол върху времето на провеждане и продължителността на обучението; възможност съдържанието на тренинг-програмата да бъде тясно персонализирано спрямо потребностите на банката; опция за включване на реални примери от ежедневната банкова практика; насърчаване на пряката комуникация на хора от различни звена. Обученията от външни консултантски организации от своя страна обещават: осигуряване на професионален ноу-хау, базиран обикновено върху най-добрите международни практики; възможност за използване на по-иновативни обучителни техники и средства; освобождаване на вътрешнобанков ресурс; по-висока посветеност на служителите към обучението (възприемайки го като по-сериозно).

В контекста на целта „формиране на ефективна рискова култура“ критично е значението на всеобхватния характер на обученията по тази тема, т.е. нуждата да „покриват“ целия персонал. С оглед на по-ниските разходи, които генерират, по-добри условия за това създават вътрешните („in-house”) обучения. Посредством възможността за по-добро планиране на обхвата, времето и продължителността на всяко конкретно обучение те позволяват минимизиране на пропуснатите ползи от организирането на подобни мащабни обучителни програми, включващи всички служители.

Друго ключово изискване на обученията е те да сближават мисленето и поведението спрямо риска на отделните субекти. От тази гледна точка може да се очаква, че вътрешните обучения ще дават по-добри резултати, тъй като позволяват непосредствен контакт между служители от разнородни звена и отдели, съставляващи първата защитна линия (обучаваните), и представители на висшето ръководство и рисковата функция (обучаващите). Така се създават предпоставки за значително подобряване на сътрудничеството между отделните организационни единици, за формиране на усещане за общ и повсеместен ангажимент към рисковото управление, както и за насърчаване на използването на единен общ език за риска. Друг важен аргумент в полза на вътрешните обучения е обстоятелството, че е малко вероятно външни консултанти да успеят по най-добрия начин да уловят пулса на конкретната банкова институция, или пък да обвържат рисковото управление с останалите компоненти на корпоративното ръководство и с институционалните мисия, визия, стратегия и култура.

В подобна софистицирана област, каквато е банковият риск-мениджмънт (и в частност рисковата култура), провеждането на ефективни изнесени обучения изглежда още по-проблематично в България. Тази констатация се основава на подробен преглед на публично публикуваните от български компании оферти за провеждане на курсове в областта на управлението на риска. Тук се очертават два основни извода. Първо, преобладаващата част от фирмите, предлагащи подобни услуги, организират обучения, насочени приоритетно към управлението на риска в нефинансовия сектор. Това автоматично отхвърля възможността банките да се възползват от техните услуги, предвид необходимостта от значително модифициран подход спрямо феномена „риск“ във финансовите институции. Второ, малкото на брой специализирани курсове за управление на риска във финансовата сфера са ориентирани изцяло към обучение на висшите ръководства и/или на специалистите от рисковата функция. Освен това те дават познания предимно за техническите аспекти на риск-мениджмънта.

Въпреки представените негативи с помощта на някои алтернативни начини банките биха могли да се възползват от предимствата на външните обучения. Един от вариантите за това е ангажирането на лектори от консултантските среди, които да провеждат част от тях, допълвайки работата на вътрешните обучители. Друга възможност е използването на подходите „аутстафинг“ и „лизинг“ на персонал, чиято същност се изразява във временно наемане на отделни извънщатни сътрудници, които да подпомагат дейността на вътрешните специалисти от дадена област.

Повишаването на интегрираността на служителите към процесите по управление на риска изисква още подобрена ефективност на вътрешната комуникационна система. Когато става дума за необходимостта от трансфериране към персонала на нужния информационен поток, отнасящ се до риска, не всички вътрешни комуникационни канали са еднакво пригодни. Понякога е подходящо използването на такива, които предполагат достигането на едно и също послание до всеки служител с оглед на целенасоченото формиране на единна рискова култура. Примери в тази посока са: разпространение на информация за промяна на институционалната рискова стратегия или рисков апетит; огласяване на правила за това кое поведение спрямо риска се оценява като неетично и наказуемо; представяне на изменения в организационната структура, засягащи риск-мениджмънта. В този случай е подходящо комбинираното използване на интранет-мрежата на банката, електронни писма, бюлетини, специално създадени вътрешнобанкови форуми, социалните мрежи, смартфон-приложения. Това би могло да бъде много полезно и за периодично припомняне на персоналната отговорност на всеки служител към съвкупното управление на риска в банката.

Що се отнася до огласяването на по-конкретна информация за риска (свързана например с промяна на рискови лимити за определена бизнес-линия или с въвеждане на нови правила за управление на дадена категория риск),

наборът от подходящи комуникационни канали е различен поради две причини. Първо, по-специфичният характер на подобна информация я прави по-тясно таргетирана, т.е. адресатите ѝ са значително по-малко на брой. Второ, тук обикновено става дума за информация, влияеща непосредствено върху ежедневната дейност на съответните служители, което изостря необходимостта от гаранции, че тя е усвоена от всеки от тях. Ето защо в този случай най-добре би било тя да бъде представена „лице в лице“ – индивидуално пред всеки служител или пред малка група от служители. Подходяща форма за това са периодичните екипни срещи, на които линейните мениджъри детайлно и обосновано трябва да анонсират съответните нови процедури за рисковото управление.

Редица възможности за усъвършенстване има и по отношение на комуникацията в обратна посока (отдолу-нагоре). Резултатите от проучването разкриват проблеми в статуса дори на базовите комуникационни канали, позволяващи своевременно докладване на информация за идентифицирани заплахи. Ето защо, на първо място, е наложително банковите ръководства да търсят възможности за оптимизиране на формализираните канали за обратна връзка, които са част от банковата интранет-мрежа. Те трябва да бъдат допълнени и от други неформални канали – например създаването на специализирани електронна поща, телефонна линия и профили в социалните мрежи, даващи възможност за спонтанна реакция при идентифицирането на даден проблем.

По примера на някои чуждестранни надзорни институции ръководствата на банките в България биха могли да помислят и за разработването на т.нар. механизми за разобличаване на нередности (*whistle-blowing mechanisms*).¹⁷ Особено при тях е, че се предоставя възможност за анонимно подаване на сигнали от страна на служителите (или поне за гарантиране на пълната им конфиденциалност) (вж. Libit et al., 2014), което има потенциала да минимизира проблеми като страх от отмъщение на колега, опасения от наказания, липса на доверие към получателя на информацията и др.

Комбинираното използване на представените комуникационни канали и механизми е в състояние да подобри значително двупосочната комуникация за риска, но не и да провокира служителите откровено да споделят критични мнения за рамката на риск-мениджмънта в банката, както и да генерират идеи за нейното оптимизиране. Последното би могло да стане факт с помощта на интегрирането на вътрешна социална мрежа (*Internal Social Network*) в банковата организация.¹⁸ Освен че имат положително влияние върху ангажираността на служителите към институцията, използвайки пълноценно технологиите и социал-

¹⁷ Такива например са публикувани от британския регулатор през 2015 г. (FCA, 2015).

¹⁸ Един от пионерите в тази област е Deutsche Bank, която през 2009 г. стартира платформата myDB с амбицията да насърчи своите служители да започнат да „работят на глас“ (вж. Lombardi, 2014). Целта на интегрирането на подобна вътрешна социална мрежа в американската Wells Fargo пък е „превръщане на служителите в активни „инвеститори“ в споделянето на идеи, сътрудничеството по проекти и решаването на проблеми с помощта на една лесна и атрактивна платформа“ (Laughren, 2015).

ните мрежи, тези платформи създават стимули за значително повишаване на тяхната активност. Разбира се, само по себе си наличието на вътрешна социална мрежа не е гарант за реализиране на такива ползи. Те биха се превърнали в реалност само в случай, че банковият мениджмънт, както и пряко отговорните за тяхната експлоатация инстанции създават необходимите условия за пълноценно включване на персонала в тях. В контекста на рисковата култура това означава използването на тези мрежи не просто като един от многото комуникационни канали за пренос на информация за риска, но и в качеството им на удобна платформа за провокиране на широки дискусии, засягащи рисковата проблематика.

*

Идентифицираните в представеното анкетно проучване проблеми провокират необходимостта от структурни и процесни оптимизации на банковото рисково управление в България. Чрез установяването на позиция „главен риск-директор“ функцията по управление на риска ще легитимира своето място на стратегическо равнище. По-широкото приложение на модела „три линии на защита“ създава предпоставки за хармонизиране между отделните ангажирани в управлението на риска звена, по-ефективно разпределение на ресурсите и осигуряване на последователен и опростен риск-репортинг. С фокусиране на вниманието върху технологичните (IT) и репутационните рискове могат да се преодолеят „пробойните“ в цялостната рамка за управление на риска.

Съществен принос за подобряване на ефективността в работата на рисковата функция ще има нейното декомпозиране. С вграждането на стратегията за управление на топ таланти в риск-мениджмънта ще се направи решителна крачка към повишаване на качеството на човешкия капитал в рисковите инстанции съобразно новите потребности от знания, умения и способности. Значителен потенциал за оптимизиране на рисковото управление в България имат продуктите на дигитализацията – Big Data, омниканално предлагане, процесно дигитализиране и др.

Обвързването на възнагражденията и стимулите с персоналното отношение на всеки служител към риска ще повиши ангажираността и интегритета на бизнес-единиците към рисковата проблематика. Преосмислянето на честотата, продължителността, формите и съдържанието на провежданите обучения пък ще насърчава споделеното разбиране за риска на основата на общ език и сближаване на мисленето и поведението на отделните банкови служители. Въвеждането на оптимален брой вътрешни комуникационни канали, разработването на механизми за разобличаване на нередности и интегрирането на вътрешни социални мрежи ще подобрят значително трансфера на информация за риска и ще мотивират служителите да генерират идеи за оптимизиране на рамката за риск-мениджмънт.

Използвана литература:

Вачков, Ст. (2015). Иновациите – новата нормалност в банкирането. Варна: „Наука и икономика“.

Вачков, Ст. (2016). Дигитализацията на банкирането – реалност без алтернатива. – В: Вачков, Ст. и др. Финансовата наука – между догмите и реалността. Варна: „Наука и икономика“.

Петров, Д. (2009). Управление на банковия персонал. Варна: „Наука и икономика“.

Попова, Д. (2015). Българите - най-активни в използването на социални мрежи в Европа, <http://www.investor.bg/socialni-mreji/454/a/bylgarite-nai-aktivni-v-izpolz-vaneto-na-socialni-mreji-v-evropa-199307/>

Стоянова, П. (2016). Банките заделят над 47% от инвестициите за дигитални иновации, <http://www.investor.bg/biudjet-i-finansi/333/a/bankite-zadeliat-nad-47-ot-inves-ticiite-za-digitalni-inovacii-225508>

Цолов, Ч. (2016). Банковите заплати се сричат, <http://www.banker.bg/finansov-dnevnik/read/bankovite-zaplati-se-srivat>

Галъп интернешънъл (2015). Политически и икономически индекс. Февруари.

Assi, R., I. Kristensen, C. Levy, O. Salomon (2012). Wearing Varifocals – a new perspective on Risk Organization effectiveness and efficiency, http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/pdfs/wearing_varifocals_a_new_perspective_on_risk_organization.ashx

Bahillo, J. A., S. Ganguly, A. Kremer, I. Kristensen (2016). The value in digitally transforming credit risk management, <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-value-in-digitally-transforming-credit-risk-management/>

Bevan, O., S. Ganguly, P. Kaminski, C. Rezek (2016). 'The ghost in the machine': Managing technology risk, <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-ghost-in-the-machine-managing-technology-risk>

Blue, N. (2011). Risk culture – what is it, and how does a firm measure it?, http://nileblue.org/app/download/5779264473/Risk_Culture_v1.0+2.pdf

Dey, S. (2013). Reputational Risk in Banking – The Current Approach and A Way Ahead, <http://worldwide.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White-Papers/Reputational- Risk-in-Banking.pdf>

Hoffman, C., M. Peters (2016). The Evolving Chief Risk Officer Role Get Ready for CRO 3.0. – Emphasis, 1, <https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Emphasis/2016/emphasis-2016-1-the-evolving-chief-risk-officer-role>

Laughren, C. (2015). The Social Approach Turns Wells Fargo Employees into "Relationship Investors", <https://smbp.uwaterloo.ca/2015/06/the-social-approach-turns-wells-fargo-employees-into-relationship-investors/>

Libit, B., T. Freier, W. Draney (2014). Elements of an Effective Whistleblower Hotline, <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/10/25/elements-of-an-effective-whistleblower-hotline/>

Lombardi, G. (2014). Working out loud at Deutsche Bank, <http://www.marginalia.online/working-out-loud-at-deutsche-bank/>

Accenture (2015). Paths to Prosperity: Choose Risk and Return. Accenture 2015 Global Risk Management Study: North American Banking Report, https://www.accenture.com/t20150806T150111_w_us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_18/Accenture-2015-Global-Risk-Management-Study-North-American-Banking-Report.pdf

Deloitte (2010). The people side of Risk Intelligence: Aligning talent and risk management, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/audit/La%20Gente%20en%20Inteligencia%20en%20Riesgos.pdf>

Economist Intelligence Unit (EIU) (2005). Reputation: Risk of risks, http://www.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1552294140.PDF

Financial Conduct Authority (FCA) (2015). Whistleblowing in deposit-takers, PRA-designated investment firms and insurers, <https://www.fca.org.uk/publication/policy/ps-15-24.pdf>

Financial Times (2016). Banks turn to online talent forums to attract 'right' staff, <https://www.ft.com/content/20db6e5c-f7e6-11e5-96db-fc683b5e52db?mhq5j=e1>

International Finance Corporation (IFC) (2012). Standards on Risk Governance in Financial Institutions, <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/ce387e804c9ef58697c4d7f81ee631cc/ECACR-RiskGovernanceStandards.pdf?MOD=AJPERES>

<https://www.db.com/>.

<http://garp.org/>.

26.V.2017 г.