



مدیریت ریسک

گردآوری و تنظیم: محمد آقابزرگ حداد

**درک صحیح ریسک به
مدیران این توان را
می‌دهد که هوشیارانه
در مورد عواقب
رویدادهای مختلف
برنامه‌ریزی کنند و به
این ترتیب برای عدم
قطعیت گریز ناپذیر
آمادگی داشته باشند**

مؤسسات مالی نقش و اهمیت زیادی در ساختار اقتصادی هر کشوری دارند. این مؤسسات به مثابه قلب تپنده اقتصاد در دو بازار سرمایه و پول فعالیت دارند و باعث جریان پول و نقدینگی در جامعه می‌شوند. بازار پول، بازار اوراق بهادار کوتاه مدت (با سررسید کمتر از یک سال) و بازار سرمایه، بازار اوراق بهادار بلند مدت (با سررسید بیشتر از یک سال) است. بازار سرمایه را به دو شکل بازار اولیه و ثانویه در نظر می‌گیرند. بازار اولیه بازاری است که در آن اوراق بهادار منتشر شده توسط شرکت‌ها برای اولین بار عرضه می‌شود و فرآیند تأمین مالی در این بازار انجام می‌گیرد. بازار ثانویه بازار نقل و انتقالات دست دوم اوراقی است که قبلاً منتشر شده است. مؤسسات مالی به مثابه عاملی برای انتقال سرمایه (یکی از نهادهای مهم تولید) از خانوارها به بنگاه‌های اقتصادی، موظف هستند به نمایندگی از خانوارها بر عملکرد بنگاه‌های تولیدی نظارت داشته باشند.

مسئولیت این نظارت، خود را در تعهد این بنگاه‌ها به خانوارها در انواع ابزارهای مالی و پولی مانند ارز، اوراق قرضه، گواهی سپرده و... نشان می‌دهد. بانک‌ها نیز به عنوان مهمترین مؤسسات مطرح در بازار پول (به عنوان عامل) و سرمایه (به عنوان مشتری) وظایفی مشابه وظایف ذکر شده را برعهده دارند. یکی از این وظایف، مدیریت ریسک توسط مؤسسات پولی و مالی است.

با وجود به کارگیری فن‌آوری‌های نوین (مدیریت اعتباری) در کشورهای جهان از جمله مدیریت ریسک اعتباری (credit risk management)، رتبه‌بندی اعتباری (credit ranking) امتیازدهی اعتباری (scoring) و... انواع روش‌های اعتبار سنجی نظیر روش CS۵، lapp و... از سویی با وجود حجم روزافزون مطالبات معوق و مشکوک الوصول در نهادهای پولی و اعتباری (بانک‌ها، مؤسسات مالی - اعتباری، شرکت‌های لیزینگ و...) به ویژه در سال ۱۳۸۴ و ادامه این وضعیت در سال ۱۳۸۵، متأسفانه تخصیص اعتبار به متقاضیان تسهیلات، کماکان به روش سنتی، سلیقه‌ای و بدون سنجش، تعیین می‌شود. مدیریت ریسک فرآیندی است که در آن مدیران به شناسایی، اندازه‌گیری، تصمیم‌گیری و نظارت بر انواع ریسک مطرح برای بنگاه می‌پردازند. تمام مؤسسات انتفاعی و غیر انتفاعی به نوعی با ریسک روبه‌رو هستند. در هر جا برای یک انتخاب، گزینه‌های گوناگون با نتایج

گوناگون در کنار آثار متنوع این تصمیمات وجود دارد؛ به خصوص اگر دست کم یکی از این نتایج اثرات نامطلوبی داشته باشد. به این ترتیب از کارگاه‌های کوچک تا صنایع بزرگ همه به نوعی با ریسک روبه‌رو هستند.

اما ریسک برای بنگاه‌های مالی از مفهوم مهمتری برخوردار است. فرآیندهای اصلی بسیاری از بنگاه‌های مالی مانند مؤسسات بیمه و صندوق‌های بازنشستگی بر محور کنترل ریسک استوار است. این مفهوم به قدری مهم است که در بسیاری از موارد باعث دخالت‌های مستقیم قانونی از سوی قانونگذاران برای کنترل اینگونه مؤسسات می‌شود. نمونه بارز آن ابزار تعیین حداقل میزان سپرده قانونی بانک‌ها از سوی بانک مرکزی و حداقل کفایت سرمایه از سوی کمیته بال است.

اهمیت ریسک منجر به افزایش اهمیت مدیریت ریسک برای بنگاه‌های مالی شده است. به علاوه، تجربه‌های تلخ بعضی کشورها مانند کشورهای آسیای جنوب شرقی و یا حتی کشورهای غربی منجر به توجه بیشتر مدیران و قانونگذاران به این مقوله شده است. بی‌ثباتی سیاسی و اقتصادی در جهان مانند ظهور فن‌آوری اطلاعات یا ایجاد تغییرات سریع در محیط شرکت‌ها، ریسک بنگاه‌های مالی را دوچندان کرده است. این عوامل منجر به اهمیت یافتن بیشتر مدیریت ریسک و جلب توجه محققان به این حیطه شده است. انجام دادن شایسته هر یک

از وظایف مدیریت ریسک نیاز به ابزارهای قوی و علمی دارد. بانک‌ها با انواع مختلف ریسک روبه‌رو هستند که از میان آنها چهارنوع ریسک اعتباری، ریسک عملیاتی، ریسک بازار و ریسک نقدینگی بیشترین لطمه‌ها را بر پیکر بانک‌ها وارد می‌کند.

با توجه به فعالیت اصلی و عملیاتی نهاد های پولی و اعتباری، ریسک اعتباری به دلیل محوریت، حجم عملیات و به ویژه حساسیت آن، مهم‌ترین ریسک به شمار می‌رود.

ریسک اعتباری عبارت است از: احتمال تعویق، مشکوک‌الوصول یا لا وصول شدن بخشی از پرتفوی اعتباری نهاد پولی به دلیل عوامل داخلی (نظیر ضعف مدیریت اعتباری، کنترل‌های داخلی، پیگیری و نظارت) یا عوامل خارجی (نظیر رکود اقتصادی، بحران و...)

ریسک اعتباری به این دلیل در نهاد های پولی و اعتباری حائز اهمیت و حساسیت است که منابع به کار گرفته شده برای تخصیص، در حقیقت بدهی نهاد پولی به سهامداران، مردم و بانک‌هاست که در صورت به جریان نیافتادن، هم‌توان اعتباردهی و هم قدرت تأدیه بدهی نهاد پولی را تضعیف می‌کند، به ویژه آنکه در ترازنامه نهاد پولی، تسهیلات اعتباری، به عنوان مطالبات موجه و سپرده‌های اشخاص به عنوان دیون آنی تلقی می‌شوند. به این معنی که وصول مطالبات به دفعات مختلف غیرممکن، ولی تأدیه و پرداخت دیون (سپرده‌ها) در هر لحظه الزامی است، در غیر این صورت نهاد پولی با ورشکستگی مواجه می‌شود.

از سوی دیگر الزام بانک‌ها و مؤسسات پولی و اعتباری و... به فعالیت صرف در چارچوب بانکداری اسلامی و انجام دادن معاملات مشارکتی نظیر مشارکت مدنی و مشارکت حقوقی، سرمایه‌گذاری نظیر مضاربه و سرمایه‌گذاری مستقیم یا بیع نظیر سلف و خرید دین، با توجه به ماهیت این گونه معاملات، در عمل آنها را وارد میدان ریسک بالایی می‌کند.

پیدایش مطالبات معوق در دارایی‌های مؤسسه مستلزم ایجاد ذخیره و ایجاد ذخیره نیز منجر به کاهش درآمدهای عملیاتی و کاهش حجم دارایی‌های بنگاه خواهد شد که برای سهامداران خوشایند نیست، علاوه بر این وجود مطالبات معوق جریان وصول بنگاه و نیز صورت جریان وجوه و همچنین بودجه سالانه و اهداف نهاد پولی را دچار تغییرات و نابسامانی و انحراف می‌کند.

مدیریت ریسک در واکنش به افزایش ناپایداری در بازارهای مالی جهان و به خصوص سیستم بانکی که پایه اصلی تمام فعالیت‌های اقتصادی و مالی است، ظهور کرد. گسترش فیزیکی سیستم مدیریت ریسک نیز از طریق نوآوری تکنولوژیک امکان پذیر شده است. این تغییرات تکنولوژی از پیشرفت در دو شاخه حاصل شده‌اند: ابزارهای فیزیکی و نظریه مالی از یک سو موجب پیشرفت در ارتباطات ارزان قیمت و قدرت محاسبه نیز باعث ایجاد امکان فعالیت بانکی پیوسته و سیستم‌های مدیریت ریسک به روز شده است و از سوی دیگر جهش‌های نظریه جدید مالی به بانک‌ها اجازه کنترل و مدیریت ریسک‌های جدید را داده است.

تعریف ریسک

واژه ریسک مفاهیم متعددی دارد و هر یک از محققان به فراخور حال تعریف خاص مورد نظر خود را با اقامه دلایل و مباحث گسترده مطرح کرده‌اند. البته در علوم انسانی و به خصوص اقتصاد، این پدیده طبیعی به نظر می‌رسد. مشابه آن در مسائل پایه‌تر مانند تعریف پدیده‌هایی مثل مدیریت، کارآفرینی و مشابه آن قابل مشاهده است.

با آنکه تا کنون تعاریف متعددی از ریسک ارائه شده است، می‌توان ادعا کرد که همه این تعاریف برای بیان موقعیت‌هایی ارائه شده‌اند که سه عامل مشترک را می‌توان در آنها مشاهده کرد. موقعیت‌هایی با ریسک توأم هستند که:

- عمل یا اقدام بیش از یک نتیجه به بار می‌آورد.

- تا زمان ملموس شدن نتایج از حصول هیچ یک از نتایج آگاهی قطعی در دست نباشد.

- حداقل یکی از نتایج ممکن الوقوع می‌تواند پیامد‌های نامطلوبی را به همراه داشته باشد.

به دیگر سخن، اطمینان نداشتن از نتایج یک عمل و قرار گرفتن در معرض این نامعلومی‌ها از عمده‌ترین مولفه‌های تشکیل دهنده انواع ریسک‌ها هستند. در مواردی به طور کلی در مورد چگونگی نتایج آینده اطلاعی در دست نیست و در موارد دیگر با فرض آشنایی با بخش‌های مختلف این نتایج بر مبنای تجربه و حدس و تقریب‌های در مورد امکان وقوع هر یک به دست می‌آید. در حالت‌هایی خاص نیز مشروط به حاضر بودن پیش‌فرض‌هایی که آن حالت خاص را ساخته است، می‌توان با استفاده از فنون آماری و قوانین احتمالات با دقت نسبی، شناخت دقیق تری از احتمال وقوع این نتایج به دست آورد. با حرکت



استفاده از ابزارهای ریاضی، آماری، اقتصادی، مالی و حسابداری کارآمد در راستای گسترش سیستم نوین نظارت بر امور بانکی هستند. علاوه بر ساختارهای خاص که مأموریت‌های مشخصی را بر عهده دارند، جریان مشخص و کارآمد اطلاعات در بین واحد مدیریت ریسک و سایر واحدهای بانک، ضامن کارایی و افزایش بهره‌وری کل سیستم بانک است. جایگاه مدیریت ریسک در ساختار سازمانی بانک و همچنین نقش اجزای سیستم مدیریت ریسک در روند تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان بانک، یکی از عوامل اصلی ایجاد موفقیت در سیستم بانکداری نوین است. یک بانک کارآمد با در نظر گرفتن تمامی عوامل ایجادکننده ریسک، به کنترل آنها می‌پردازد. بخش مدیریت ریسک با

از سوی نامعلومی کامل نتایج، به طرف نامعلومی نسبی آنها، ملاحظه می‌شود که میزان ریسک نیز کمتر می‌شود. در واقع این واقعیت با ادراک متعارف ما نیز همخوانی دارد. چرا که هرچه آینده برای ما روشن‌تر و نامعلومی‌های آن کمتر باشد، خود را کمتر در معرض ریسک و خطر می‌بینیم و بالعکس.

مدیریت ریسک در سیستم بانکی

مدیریت ریسک عبارت است از: فرآیندی که در آن انواع تهدیدات و ریسک‌ها، شناسایی، اندازه‌گیری و کنترل می‌شود. مدیریت ریسک نیازمند ساختارهای متداول خاص خود مانند هیأت عالی مدیریت ریسک یا واحد مدیریت ریسک است. ساختارهای مذکور موظف به بررسی دقیق عملکرد بانک با

استفاده از روش های کمی و کیفی به شناسایی ریسک های گوناگون و کنترل آن ها در روند فعالیت بانک می پردازد.

ریسک به طور دقیق چیست؟ می توانیم ریسک را به این ترتیب تعریف کنیم: رویدادهای غیر منتظره که معمولاً به صورت تغییر در ارزش دارایی ها یا بدهی ها رخ می دهند. بنگاه ها در معرض انواع مختلف ریسک قرار دارند که به طور کلی می توان به دو دسته ریسک های تجاری و ریسک های غیر تجاری تقسیم کرد.

ریسک های تجاری، ریسک هایی هستند که از دید بانک ایجاد مزیت رقابتی و ارزش افزوده برای سهامداران می کنند. ریسک تجاری به بازاری که بانک در آن فعالیت می کند، مربوط می شود. پذیرش منطقی ریسک تجاری، یک مزیت رقابتی در هر کسب و کاری محسوب می شود. فعالیت های تجاری همچنین با ریسک های اقتصاد کلان سروکار دارند که ناشی از چرخه های اقتصادی و نوسان درآمد و سیاست های پولی است.

سایر ریسک هایی که بانک بر آنها کنترلی ندارد، ریسک های غیر تجاری را تشکیل می دهند. این دسته شامل ریسک های استراتژیک محسوب می شوند. پرهیز از این ریسک ها مشکل است، مگر با توسعه در کسب و کارهای گوناگون یا کشورهای متعدد. ریسک های مالی که بخشی از ریسک های تجاری هستند، می توانند به ریسک هایی تعبیر شوند که مربوط به سقوط در بازارهای مالی هستند،

مانند ضررهای ناشی از تغییر نرخ بهره و یا تغییر قیمت سهام. میزان پذیرش ریسک مالی می تواند به دقت بهینه شود، به طوری که بانک بتواند بر روی فعالیت اصلی خودش تمرکز کند.

بر خلاف بنگاه های صنعتی، فعالیت اصلی مؤسسات مالی، مدیریت ریسک مالی است. هدف مؤسسات مالی، تخمین زدن، واسطه شدن و مشاوره دادن در مورد ریسک های مالی است. این مؤسسات می دانند که باید منشأ ریسک را با بیشترین دقت اندازه بگیرند تا بتوانند آنها را کنترل و قیمت گذاری کنند. درک صحیح ریسک به مدیران این توان را می دهد که هوشیارانه در مورد عواقب رویدادهای مختلف برنامه ریزی کنند و به این ترتیب برای عدم قطعیت گریزناپذیر آمادگی داشته باشند.

استقرار سیستم مدیریت ریسک در بانک

طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت ریسک، باعث کاهش زیان های بالقوه و بالفعل بانک در زمینه های مختلف می شود در نتیجه حاشیه امنی برای فعالیت در زمینه ها و بازارهای مختلف ایجاد می کند و ریسک فعالیت تحت کنترل قرار می گیرد و به میزان قابل توجهی کاهش می یابد. استقرار سیستم جامع مدیریت ریسک، همچنین باعث افزایش کارایی فعالیت در



زمینه‌های مختلف و در نتیجه افزایش نرخ بازدهی عملکرد بانک خواهد شد.

نتایج حاصل از انجام این تحقیق، اثرات مثبت چشمگیری بر روی عملکرد آتی بانک در زمینه‌های مختلف خواهد داشت. برنامه راهبردی مدیریت ریسک بانک، چشم انداز آتی بانک را برای فعالیت در زمینه‌های مختلف مالی مورد بررسی قرار می‌دهد و راهکارهای شفاف و کارآمدی را در راستای شناسایی و مدیریت ریسک‌های اثرگذار بر فعالیت بانک ارائه خواهد کرد.

برنامه عملیاتی ایجاد مدیریت ریسک بانک، ساختار نظام جامع مدیریت ریسک بانک، را با توجه به برنامه راهبردی مدیریت ریسک تعیین می‌کند و نوع عملکرد و همچنین روابط درون و برون سازمانی را در راستای استقرار نظام جامع مدیریت ریسک مشخص می‌کند. ارائه گزارش مدیریت ریسک وضعیت موجود بانک نیز، نمایی شفاف از وضعیت بانک را با توجه به ریسک‌های اثرگذار ارائه خواهد کرد.

ریسک‌های اثرگذار بر فعالیت بانک مانند ریسک تجاری، ریسک بازاری، ریسک اعتباری، ریسک عملیاتی، ریسک حقوقی و ریسک قانونی شناسایی شده و ساختار سنجش، کنترل و مدیریت آنها طراحی شده است. در نتیجه ریسک فعالیت بانک در بازارهای مختلف و ضررهای احتمالی نیز به شدت کاهش خواهد یافت.

خواهد بود.

۲- شناخت ساختار فعلی بانک و برنامه‌های راهبردی

توسعه بانک و استخراج ریسک‌های بانک:

بسیاری از ریسک‌هایی که یک سازمان با آن رو به رو است، حاصل شیوه فعالیت آن سازمان است، لذا شناخت ساختار فعلی و شیوه گردش اطلاعات و تصمیم‌گیری و اختیارات و مسئولیت‌های هرواحد، مقدمه شناخت ریسک‌های موجود بانک است.

از طرفی طراحی و استقرار نظام مدیریت ریسک در بانک در نهایت منجر به تغییراتی در شیوه عملکرد واحدهای مختلف سازمان و احیاناً بازاریابی واحدهای موجود و تأسیس واحدهای جدید خواهد شد. از این روشناخت وضع موجود، ساختار و مسئولیت‌ها، اختیارات و شکل گردش اطلاعات، گام اول برای تدوین برنامه راهبردی استقرار نظام مدیریت ریسک نیز است. بررسی سایر اسناد بالادستی و برنامه‌های راهبردی توسعه بانک نیز از آنجا اهمیت می‌یابد که از سویی چارچوب کلی توسعه بانک و بنابراین چارچوب نظام مدیریت ریسک و از سوی دیگر پیش نیاز شناخت ریسک‌های آتی بانک است. نتایج بررسی‌های این مرحله شامل فهرست ریسک‌های فعلی و آتی بانک و منشأ بیرونی و سازمانی آن به صورت گزارش مکتوب و سمینار قابل ارائه خواهد بود.

ب) مرحله تدوین برنامه راهبردی مدیریت ریسک

بانک

۳- طراحی فرآیند مشارکت مدیران در تدوین سند:

نظرات مدیران بانک، محور برنامه راهبردی مدیریت ریسک به ویژه تبیین چشم انداز، مأموریت و سیاست‌های کلی خواهد بود.

استفاده از این نظرات ایجاب می‌کند تا فرآیند ایجاد توافق و اجماع طراحی شود. روش‌های مختلفی همچون ذهن‌انگیزی، تدوین سناریو، دلفی و مانند آن برای گردآوری و ایجاد وفای میان دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان مورد استفاده قرار می‌گیرد که لازم است با توجه به فضای برنامه‌ریزی راهبردی از میان آنها روش مناسب انتخاب و مقدمات اجرای آن فراهم شود. نتایج بررسی‌ها و تشریح روش برگزیده در قالب گزارش آرایه خواهد شد.

گام‌های اجرایی پروژه

الف) مرحله شناخت مسأله

۱- مطالعه ادبیات مدیریت ریسک:

با توجه به نوپا بودن مبحث مدیریت ریسک در ایران و نقش کلیدی مدیران و کارشناسان شرکت‌ها و نهادهای مالی در استقرار مناسب و عملکرد مطلوب نظام مدیریت ریسک، لازم است نیروی انسانی این شرکت‌ها با این مقوله آشنا باشند. از این رو در مرحله نخست که به شناخت مسأله و ابعاد آن اختصاص می‌یابد، مطالعه ادبیات مدیریت ریسک در دنیا شامل شناسایی و رتبه بندی منابع و مراجع علمی، آخرین تحولات حوزه مدیریت ریسک، تجربه‌های جهانی و استانداردهای ارزیابی و مدیریت ریسک انجام خواهد شد که نتیجه در دو قالب گزارش مکتوب و کارگاه آموزشی کوتاه‌مدت قابل ارائه برای کارشناسان و مدیران بانک

استقرار نظام مدیریت ریسک خواهد بود که با توجه به گزارش تحلیل محیطی مرحله قبل و با مشاوره با کارشناسان برنامه ریزی راهبردی در قالب پیشنهاد سند راهبردی مدیریت ریسک بانک، گزارش نهایی فرآیند تدوین سند و سمینار قابل ارایه خواهد بود. شایان ذکر است که شروع مراحل بعد منوط به تصویب سند پیشنهادی در این مرحله توسط مدیران ارشد بانک است.

ج) مرحله طراحی برنامه عملیاتی استقرار نظام مدیریت ریسک بانک

۷- تدوین دستورالعمل اجرایی برنامه‌ها:

پس از تصویب سند راهبردی، دستورالعمل اجرایی برنامه‌ها تدوین و پس از رایزنی با مدیران و ناظر پروژه، نتیجه در قالب گزارش فرآیند و دستورالعمل‌ها ارائه می‌شود.

۸- تعریف پروژه‌های زیرمجموعه هر برنامه و تدوین برنامه زمانی و تقدم و تأخر پروژه‌ها:

اجرای برنامه‌ها مستلزم تعریف دقیق پروژه‌های زیر هر برنامه، خروجی هر پروژه و نقشه روابط بین پروژه‌هاست. نقشه اتصال پروژه‌ها به یکدیگر ضامن همراستا شدن و هم افزایی نتایج پروژه‌های مختلف زیر یک برنامه خواهد بود. نتیجه این مرحله به طور مستقیم بر تدوین تقاضاهای پیشنهاد پروژه (RFP) در مرحله بعد اثر خواهد داشت. نتیجه در قالب عنوان پروژه‌ها و نقشه ارتباط منطقی و تقدم و تأخر زمانی ارایه خواهد شد.

در این مرحله با در دست داشتن عنوان، خروجی و نقشه روابط بین پروژه‌ها تقاضاهای پیشنهاد پروژه (RFP) به منظور ورود به مرحله اجرا و استقرار نظام مدیریت ریسک تدوین خواهد شد تا کارفرما در پایان این فعالیت، امکان برگزاری مناقصه و واگذاری هر پروژه را داشته باشد. نتایج در قالب اسناد مربوطه ارایه خواهد شد.

د) مرحله گزارش نهایی

در این مرحله گزارش نهایی پروژه شامل تعریف و صورت بندی مسأله، پیش فرض‌ها و فرآیند‌های انجام پروژه به همراه عنوان‌ها و خلاصه نتایج به دست آمده و اسناد تولید شده، پیشنهادهایی برای گام‌های بعدی ارایه خواهد شد.

منابع:

حسن کلهر - استاد دانشگاه شهید بهشتی - مقاله
بنیاد توسعه فردا - مقاله

مدیریت ریسک فرآیندی است که در آن مدیران به شناسایی، اندازه‌گیری، تصمیم‌گیری و نظارت بر انواع ریسک مطرح برای بنگاه می‌پردازند

۴- برگزاری جلسات همفکری برای تبیین چشم انداز، مأموریت، خطوط راهنما و سیاست‌های مدیریت ریسک بانک:

بر اساس روش برگزیده، جلسات همفکری و تبادل نظر برای تعیین چشم انداز، مأموریت و سیاست‌های کلی مدیریت ریسک بانک با مشارکت مدیران و کارشناسان ارشد بانک برگزار و نتایج و جمع‌بندی گفت و گوها برای دوره‌های بعدی گفت و گو آماده خواهد شد.

پس از پایان فرآیند وفاق بر سر کلیات برنامه راهبردی، گزارش اولیه فرآیند تدوین سند راهبرد و نتایج به دست آمده به شکل گزارش مکتوب و شفاهی قابل ارایه خواهد بود.

۵- تحلیل محیطی برای مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب بانک در مدیریت ریسک:

برای تدوین راهبردها و برنامه‌های کلی و طرح‌های اجرایی، نخست باید تحلیل درستی از وضع موجود مدیریت ریسک بانک در مقایسه با وضعیت مطلوب در دست داشت. لذا در این مرحله با استفاده از یکی از روش‌های Analysis, Gap, pest, swot، و نظایر آن وضعیت محیطی سازمان برای تحقق چشم انداز مدیریت ریسک و اجرای مأموریت تعیین شده بررسی و نتیجه در قالب گزارش و سمینار ارائه شود.

۶- تدوین راهبردها و برنامه‌های کلی

این مرحله شامل تدوین راهبردها و برنامه‌های بانک برای