

Risk Culture: What? Where? When?

Svetlana Malykhina, PhD

**Member of Supervisory Board of BPS-Sberbank
Independent Director – Head of Risk Committee**

Perm 2020

I keep six honest serving-men
(They taught me all I knew);
Their names are **What** and **Why** and **When**
And **How** and **Where** and **Who**.

I send them over land and sea,
I send them east and west;
But after they have worked for me,
I give them all a rest.

...

Есть у меня шестёрка слуг,
Проворных, удалых,
И всё, что вижу я вокруг, -
Всё знаю я от них.

Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: **Как** и **Почему**,
Кто, **Что**, **Когда** и **Где**.

Я по морям и по лесам
Гоняю верных слуг.
Потом работаю я сам,
А им даю досуг.

...

Risk Culture. Why? Background

The goal of building a risk management culture is to influence employees and other stakeholders to almost automatically consider risks in their decisions

Moeller, R.R. (2007). COSO enterprise risk management – Understanding the new integrated ERM framework

Cultivation of a consistent «risk culture» throughout firms is the most important element in risk management

IIF (August 2008). Final Report on Market Best Practices for Financial Institutions and Financial Products

Weaknesses in risk culture are often considered a root cause of the global financial crisis, headline risk and compliance events. A financial institution's risk culture plays an important role in influencing the actions and decisions taken by individuals within the institution and in shaping the institution's attitude toward its stakeholders, including its supervisors.

FSB (April 2014). Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture

A fundamental component of good governance is a corporate culture of reinforcing appropriate norms for responsible and ethical behavior. These norms are especially critical in terms of a bank's risk awareness, risk-taking behavior and risk management (ie the bank's «risk culture»).

An effective risk governance framework includes a strong risk culture, a well developed risk appetite articulated through the RAS, and well defined responsibilities for risk management in particular and control functions in general.

BCBS (July 2015). Guidelines. Corporate governance principles for banks

Risk Culture. Why? Background

Whether the institution's **risk culture** supports adherence to the board-approved **risk appetite**? FSB (April 2014)



Developing and conveying the bank's risk appetite is essential to reinforcing **a strong risk culture**. The risk governance framework should outline actions to be taken when stated risk limits are breached, including disciplinary actions for excessive risk-taking, escalation procedures and board of director notification.

BCBS (July 2015). Guidelines. Corporate governance principles for banks

Risk Culture. Why? COSO ERM– Integrated Framework, 2017

Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance clarifies the importance of enterprise risk management in strategic planning and embedding it throughout an organization – because risk influences and aligns strategy and performance across all departments and functions.

Риск-менеджмент предприятия - Интеграция со стратегией и эффективностью проясняет важность риск-менеджмента предприятия для стратегического планирования и внедрения его во всей организации, поскольку риск оказывает влияние и согласовывается со стратегией и производительностью во всех подразделениях и функциях



Risk Culture. What? Definition

<p>Institute of International Finance. Risk culture (IIF 2009)</p>	<p>Risk culture is the norms and traditions of behaviour of individuals and of groups within an organisation that determine the way in which they identify, understand, discuss, and act on the risks the organisation confronts and the risks it takes</p> <p><i>Культура риска - это нормы и традиции поведения отдельных лиц и групп внутри организации, которые определяют способ, которым они определяют, понимают, обсуждают и действуют в зависимости от рисков, с которыми сталкивается организация, и рисков, которые она принимает</i></p>
<p>KPMG (2010)</p>	<p>Risk culture is the system of values and behaviors present throughout an organisation that shape risk decisions. Risk culture influences the decisions of management and employees, even if they are not consciously weighing risks and benefits</p> <p><i>Культура риска - это система ценностей и поведения, присутствующих в организации, которые формируют решения о рисках. Культура риска влияет на решения менеджмента и сотрудников, даже если они сознательно не взвешивают риски и выгоды</i></p>
<p>Institute of Risk Management. Risk culture: Resources for practitioners (IRM 2012)</p>	<p>Risk culture is the values, beliefs, knowledge and understanding about risk, shared by a group of people with a common intended purpose, in particular the leadership and employees of an organisation.</p> <p><i>Культура риска - это ценности, убеждения, знания и понимание риска, которые разделяет группа людей с общей намеченной целью, в частности руководство и сотрудники организации.</i></p>
<p>Financial Stability Board. Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture (FSB April 2014)</p> <p>BCBS. Guidelines. Corporate governance principles for banks (July 2015)</p>	<p>Risk culture is a bank's norms, attitudes and behaviours related to risk awareness, risk-taking and risk management, and controls that shape decisions on risks. Risk culture influences the decisions of management and employees during the day-to-day activities and has an impact on the risks they assume.</p> <p><i>Культура риска – это подходы и модели поведения для целей информирования о рисках, определения механизмов их принятия и управления. Культура управления рисками влияет на решения руководителей и работников организации, включая принимаемые ими риски в ежедневной операционной деятельности.</i></p>



Source: Financial Stability Board. Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture (FSB April 2014)

Risk Culture. What? Indicators of a sound risk culture

Tone from the top

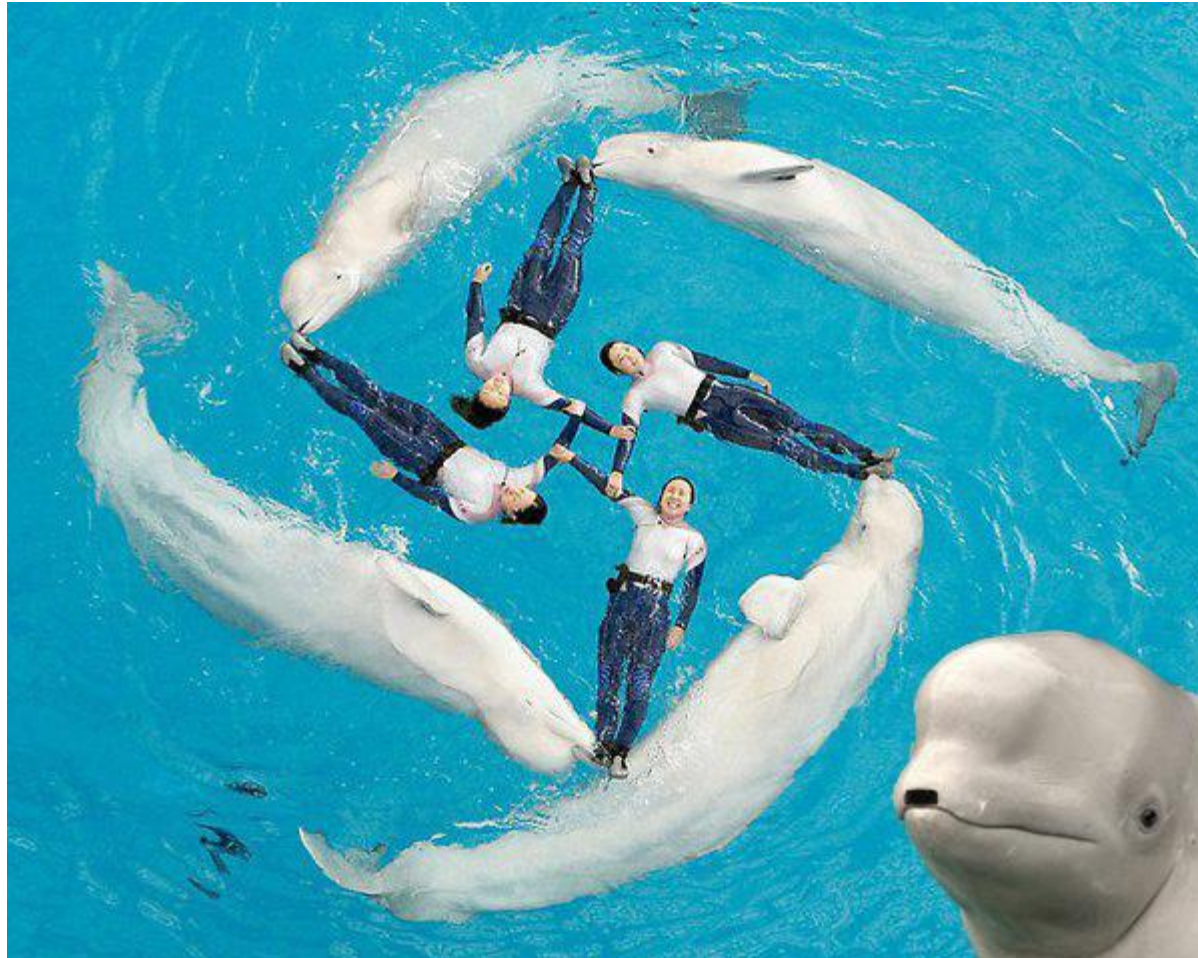
The supervisory board and top management set an example of the right attitude to risk and compliance with the core values of the organization

- *Leading by example*
- *Assessing espoused values*
- *Ensuring common understanding and awareness of risk*
- *Learning from past experiences*

Accountability

Employees at all levels adopt core values and approaches to risk management, are aware of responsibility for their actions and risk neglect

- *Ownership of risk*
- *Escalation process*
- *Clear consequences*



Effective communication and challenge

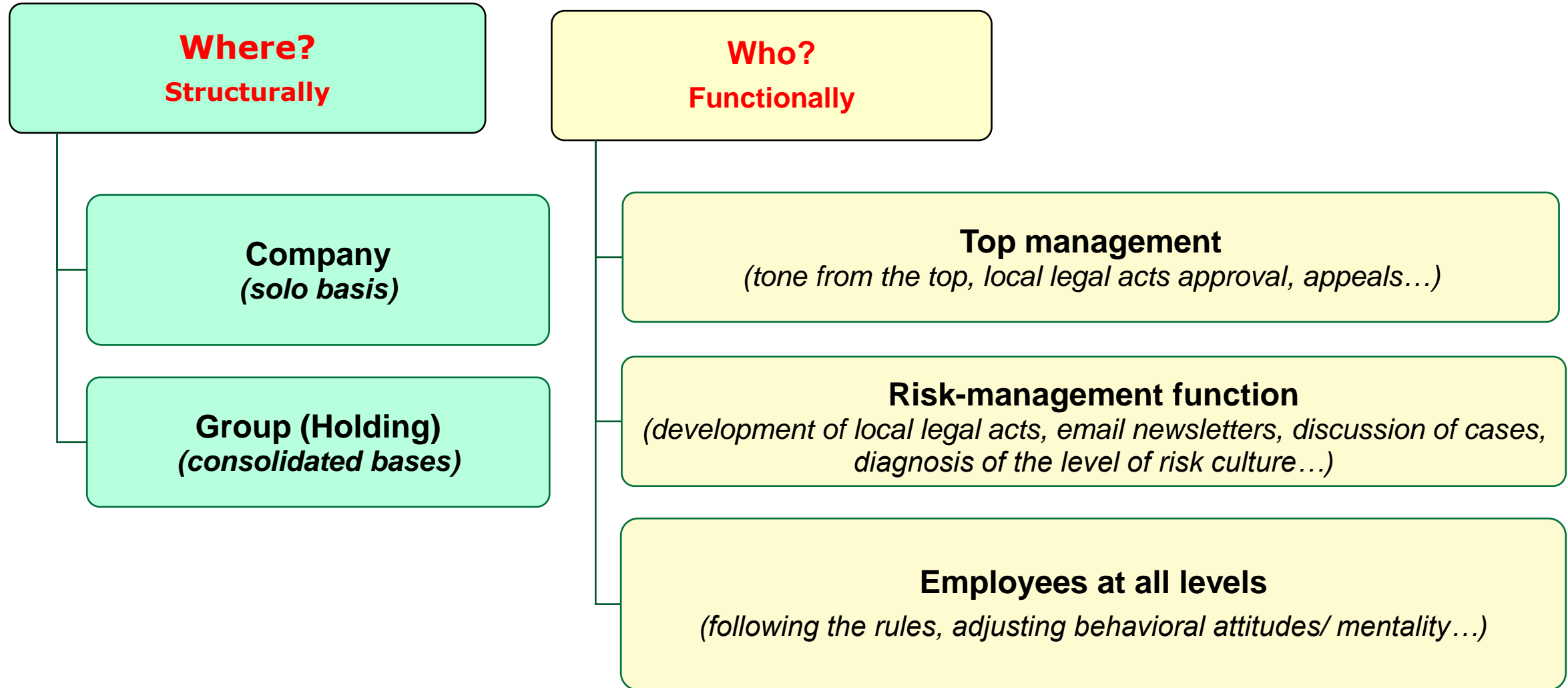
The internal environment allows you to make effective decisions in response to external challenges, promotes an open and constructive dialogue

- *Open to alternate views*
- *Stature of control functions*

Incentives

Relationship between risk instruments and risk indicators and motivation systems

- *Remuneration and performance*
- *Succession planning*
- *Talent development*



Risk Culture. How? Who? Mentality change - examples

Current mentality	Target mentality (The Golden Risk Culture Rule)
<p>Let «specially trained people» deal with the risks, and I will fulfill the plan <i>Рисками пусть занимаются "специально обученные люди", а я выполняю план</i></p> <p>Scary to report errors. If something happens, I'll figure it out myself <i>Страшно сообщать об ошибках. Если что-то случится, я сам разберусь</i></p> <p>I do not criticize others and, I hope, my mistakes will not be noticed either <i>Я не критикую других и надеюсь, что мои ошибки тоже не заметят</i></p> <p>My actions cannot harm the Bank due to its reliability and scale <i>Мои действия не могут навредить Банку благодаря его надёжности и масштабу</i></p>	<p>Saw the risk – tell one! The income of the Bank and each of employee depends on a responsible attitude to risks. <i>Увидел риск - расскажи!</i> <i>От ответственного отношения к рискам зависит доход Банка и каждого</i></p> <p>Made a mistake – let one know! Reporting errors, I care not only about myself, but also about my colleagues, because one learns from mistakes <i>Допустил ошибку - сообщи!</i> <i>Сообщая об ошибках, я забочусь не только о себе, но и о коллегах, ведь на ошибках учатся</i></p> <p>Thanks for the criticism! I'm sure that constructive criticism does better than my work and the work of my colleagues <i>Благодари за критику!</i> <i>Я уверен, что конструктивная критика делает лучше мою работу и работу моих коллег</i></p> <p>Promote the reliability of the Bank! My attentiveness to threats and risks is the basis of the Bank's reliability <i>Способствуй надёжности Банка!</i> <i>Мое внимательное отношение к угрозам и рискам - основа надёжности Банка</i></p>

How to change mentality?

Personal example, communications (information channels), training, motivation...

Оценка уровня зрелости управления рисками в России

Assessment of the level of maturity of risk management in Russia

Ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в организациях	2018	2017
Развитие культуры управления рисками	85 %	74%
Интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/КИР	67 %	58%
Интеграция управления рисками в процесс бюджетирования	60 %	48 %
Внедрение инструментов количественной оценки рисков	55 %	46 %
Интеграция управления рисками в процесс принятия инвестиционных решений	53 %	48 %
Интеграция управления рисками в процесс стратегического планирования	51 %	-
Интеграция управления рисками в производственные процессы	40 %	50 %

Source: Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ. Москва, 2018

Перспективы дальнейшего развития управления рисками. Ключевые направления развития.

Prospects for further development of risk management. Key development areas.



Стратегия развития ОАО «БПС-Сбербанк» 2020

Управление рисками

Ключевая цель Блока Риски – создание системы управления рисками, направленной на достижение сбалансированности риска и доходности

Ключевая задача Блока Риски – оптимизация рискованных активов: снижение уровня NPL 90+ и концентрации портфеля, поддержание необходимого уровня резервирования в соответствии с качеством кредитного портфеля

Приоритеты Блока Риски:

1. развитие интеграции системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования
2. автоматизация бизнес-процессов в рамках компетенции Блока Риски
3. развитие риск-культуры

Развитие системы управления рисками

В предстоящей перспективе продолжится реализация проектов, направленных на совершенствование системы управления рисками банка.

В качестве задач по развитию системы управления корпоративными и розничными кредитными рисками предусмотрено дальнейшее совершенствование расчетных риск-метрик по продуктам и в целом по портфелю.

В качестве одной из ключевых целей на предстоящий период банк видит интеграцию системы управления рисками с процедурами управления капиталом и процессами бизнес-планирования.

Крайне важным является дальнейшее развитие риск-культуры в банке.

Все описанные активности позволят выстроить эффективную систему управления рисками, интегрированную в систему принятия решений, которая обеспечит достижение целевых значений риск-метрик и сбалансированности риска и доходности.

Risk Culture. How? Risk Culture Framework



Adapted from Deloitte, *Cultivating a Risk Retirement Culture* (2012).




Source: International Finance Corporation. *Risk Culture, Risk Governance, and Balance Incentives. Recommendations for Strengthening Risk Management in Emerging Market Banks.* (IFC 2015)

A sound risk culture

- ❑ consistently supports appropriate risk awareness, behaviours and judgements about risk-taking within a strong risk governance framework
- ❑ bolsters effective risk management
- ❑ promotes sound risk-taking
- ❑ ensures that emerging risks or risk-taking activities beyond the institution's risk appetite are recognised, assessed, escalated and addressed in a timely manner
- ❑ should emphasise throughout the institution the importance of ensuring that
 - (i) an appropriate risk-reward balance consistent with the institution's risk appetite is achieved when taking on risks
 - (ii) an effective system of controls commensurate with the scale and complexity of the financial institution is properly put in place
 - (iii) the quality of risk models, data accuracy, capability of available tools to accurately measure risks, and justifications for risk taking can be challenged
 - (iv) all limit breaches, deviations from established policies, and operational incidents are thoroughly followed up with proportionate disciplinary actions when necessary





**Thank you.
Questions?**

s.malykhina@mail.ru