

## بازنگری و تفکر دوباره بر روی مدل عملیاتی خزانه داری

### چکیده

به طور سنتی، تابع خزانه شرکتی در یک بانک (اغلب به سادگی به عنوان "خزانه" نامیده می شود) مسئول مدیریت ریسک نرخ بهره، عدم انطباق بلوغ و استراتژی سرمایه گذاری و بودجه برای بانک است. اخیراً بحران مالی جهانی (GFC) نشان دهنده نقص در مدل عملیاتی خزانه و قابلیت های عملکردی برای سرمایه گذاری، تامین مالی، نقدینگی، اهرم و سرمایه گذاری در یک سناریوی بحران است. علاوه بر این، مدیریت ریسک و ممیزی داخلی عمدتاً بر ریسک های 1 ستون متمرکز شده و نظارت محدود بر ریسک خزانه (ریسک بازار در کتابخانه بانکی، ریسک اعتباری طرف قرارداد و ریسک نقدینگی و نقدینگی) را فراهم می کند. در خلال GFC، خزانه ی شرکت های بزرگ با یک بازار چالش انگیز و محیط نظارتی مواجه شده اند که با نرخ های پایین بهره و فشرده سازی حاشیه ، اختلاف بین میزان وام و افزایش نرخ رشد سپرده ، کاهش دسترسی به اعتبار روزانه از بانک های نگهداری و پاکسازی، افزایش در دارایی نقدی و با کیفیت بالا (HQLA)، افزایش الزامات وثیقه برای مشتقات و تامین مالی اوراق بهادار، محدودیت های وابسته به سرمایه گذاری کوتاه مدت (STWF) و استانداردهای حسابرسی شدید روبرو شده اند. مدل های مالی خزانه داری متمرکز با افزایش موانع در زمینه تحرک سرمایه، بودجه، وثیقه در بین اشخاص حقوقی و حوزه های قضایی مواجه می شوند. در پاسخ، اندازه خزانه شرکت های بزرگ در بانک های جهانی به طور چشمگیری افزایش یافته است، و بانک ها سرمایه گذاری های قابل توجهی در داده های خزانه داری شرکت ها و زیرساخت های فناوری اطلاعات دارند. برای اطمینان از اینکه خزانه شرکت های دولتی یک هدف موثر و کارآمد است و سرمایه گذاری ها به سمت دیدگاه استراتژیک به خوبی تعریف شده و یکپارچه هدایت می شوند، بانک های جهانی مجدداً باید مدل عملیاتی خزانه داری را بازنویسی کنند. در این مقاله، چالش های اصلی خزانه داری شرکت

ها و ملاحظات کلیدی در طراحی مجدد مدل عملیاتی خزانه داری "بهترین نوع از نظر طبقه بندی" مورد بررسی قرار می گیرد.

## 1. نقش خزانه شرکت های بزرگ

به سادگی، هدف کلیدی کار خزانه شرکتی در یک بانک، مدیریت ترازنامه بانک است. با این حال، این توصیف به تنهایی مفید نیست و نیاز به تعریف معنی «مدیریت ترازنامه بانک» دارد.

ترازنامه یک بانک شامل دارایی ها، بدهی ها و صورتهای غیر متعادل است که بین کتاب بانکی و تجارت جدا شده اند، و توسط منابع کمیاب مالی، یعنی سرمایه، بودجه و نقدینگی پشتیبانی می شود. بنابراین، "مدیریت ترازنامه بانک" می تواند تحت عنوان مدیریت و تخصیص منابع مالی بانک (سرمایه، بودجه و نقدینگی) به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک خود در محدوده و طیف وسیعی از بازار و محدودیت های قانونی در شرایط سناریوهای نرمال و سناریوهای مورد تاکید تعریف شود.

اولاً، برای مدیریت ترازنامه بانک، خزانه ی شرکت های بزرگ بر روی مدیریت حساسیت ترازنامه خود به ریسک بازار، عمدتاً به شکل نرخ بهره و ریسک ارز خارجی در دفتر بانکی تمرکز می کند. ریسک بازار با تطبیق مشخصات بازخرید دارایی ها، بدهی ها و ریسک خارج از تعادل و مدیریت ریسک بازار باقی مانده بر اساس اشتیاق ریسک بانکی و استراتژی های هنجاری مدیریت می شود.

برای بانک هایی که فعالیت های بازار سرمایه قابل توجهی دارند، جدایی بین کتاب بانکی و تجارت یک مفهوم نظارتی است و تمام خطرات موجود در بازار بر اساس چارچوب ریسک بازار، شناسایی، نظارت و مدیریت می شوند. در حالی که ریسک بازار در کتاب تجارت توسط میز معامله، و مدیریت ریسک بازار مدیریت و کنترل می شود، خزانه شرکتی صاحب اولیه (خط اول) ریسک بازار در کتاب بانکی محسوب می گردد.

ثانیا، یکی از وظایف کلیدی اقتصادی یک بانک تحول بلوغ - یعنی یک منبع کلیدی برای تامین مالی نقدینگی است. شکست لیمان برادرز و بحران نقدینگی که بسیاری از موسسات در جریان GFC با آن مواجه بودند، اهمیت مدیریت نقدینگی را افزایش داد و نیاز به کاهش وابستگی به بودجه کوتاه مدت سرمایه گذاری را افزایش داد.

ریسک سرمایه گذاری و نقدشوندگی یا تسویه پذیری با تطبیق مشخصات بلوغ مدیریت دارایی ها و بدهی ها (ساختاری)، و با نگهداری مجموعه ای از اوراق بهادار نقدی و قابل فروش که می تواند در یک بحران تبدیل به پول شود مدیریت می گردد. خزانه داری شرکت مسئول مدیریت ریسک نقدینگی، خط مشی نقدینگی و خط مشی احتمالی نقدینگی است که ناشی از همه دارایی ها، بدهی ها و قرار گرفتن در معرض اوراق غیر ترازنامه و همچنین مدیریت بافر دارایی نقد شونده (مجموعه ای از دارایی های نقدشونده با کیفیت بالا) می باشند.

علاوه بر این، خزانه همچنین مسئول مدیریت سرمایه گذاری کوتاه مدت بانکی و صدور اوراق قرضه بلند مدت در تمام ارزهای اصلی، مدیریت سیاست سرمایه، برنامه ریزی و صدور و همچنین ایفاگر نقش به عنوان "سازندگان بازار" برای تامین مالی در میان تمام روندها و ارزهای مادی می باشد، و بدینوسیله یک هزینه رقابتی اقتصادی، حساس به خطر و شفاف از بودجه را ارائه می کند.

## 2. مدل عملیاتی خزانه داری

قبل از GFC، خزانه ی شرکت های بزرگ عمدتاً بر روی مدیریت ریسک نرخ بهره در کتاب بانکداری، سرمایه گذاری، سرمایه و بودجه بندی، کار در سیلوهای فردی متمرکز بودند، و اغلب با سرمایه گذاری و ریسک هماهنگ نبودند. بحران، رابطه و وابستگی های قوی میان میزان پرداخت بدهی و نقدینگی و انواع مختلف ریسک و نیاز به مدیریت ترازنامه بانک را به شیوه ای یکپارچه ای را نشان داد. سازمان خزانه داری شرکت ها و مدل عملیاتی باید بر مبنای درس های آموخته شده از بحران دوباره طراحی شود، و به طور موثر به بازار و محیط نظارتی جدید پاسخ دهد. در بازنویسی مدل عملیاتی خزانه داری، بانک باید ارزش های اداری، ساختار سازمانی، نقش ها و مسئولیت ها، وابستگی های متقابل، سیاست ها، فرآیندها، داده ها و توانایی های فناوری اطلاعات را برای ارزیابی اهداف استراتژیک دوباره ارزیابی کند.

### 2.1 کنترل کردن

تابع خزانه داری شرکت ها معمولاً یک مرکز هزینه است که توسط خزانه دار اداره می شود که به مأمور ارشد مالی (CFO) گزارش می دهد. کمیته مدیریت دارایی (ALCO) یکی از اعضای اصلی نظارت بر اجرا است که نماینده

امور مالی، ریسک، خزانه و خطوط کسب و کار (LOB) است. کمیته ریسک هیئت نظارت مستقل بر تمامی ریسک های مادی، از جمله ریسک بازار، ریسک بودجه و نقدینگی، و ریسک سرمایه گذاری را فراهم می کند. در بعضی از بانک ها، نقش ALCO به عنوان کمیته مدیریت ترانزنامه (BSCO) گسترش یافته است، که مهمترین کمیته ارشد اجرایی برای اتخاذ تصمیم گیری های استراتژیک و تاکتیکی مربوط به سرمایه، اهرم، بودجه، نقدینگی، احاطه سازی و سرمایه گذاری است.

## 2.2 نظارت مستقل

پیش از GFC، ریسک و حسابرسی داخلی عمدتاً بر روی خطرات 1 ستونی بازل متمرکز بود و نظارت محدودی بر خزانه شرکت داشت. مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی دارای منابع محدود و همچنین عدم مهارت و دانش فنی مناسب، نظارت مؤثر بر خطرات در خزانه شرکت بود. ریسک بازار در کتاب بانکداری، سرمایه گذاری و خطر نقدینگی، خطر سرمایه گذاری و خطرات نقدینگی روزانه، ریسک های اصلی برای اکثر بانک ها بشمار می روند و موسسات نیاز به افزایش چارچوب مدیریت ریسک و قابلیت های حسابرسی داخلی برای ایجاد محیط نظارت و کنترل مؤثر دارند.

پیشنهادات اصلاحات نظارتی به منظور بهبود چارچوب مدیریت ریسک، از جمله افزایش انتظارات کمیته مدیریت ریسک و نقش مامور اصلی ریسک (CRO) در نظارت بر مدیریت ریسک در کل شرکت، سیاست ها و چارچوب سازمان، مورد توجه قرار می گیرد. علاوه بر این، تمرکز فزاینده ای در مدیریت ریسک نمونه در خزانه شرکت و اطمینان از اینکه تمام مدل های کلیدی فهرست بندی شده و تحت استانداردهای توسعه و اعتبار مدل قرار بگیرند وجود دارد.

به طور خاص برای ریسک نقدینگی، انتظار می رود عملکرد تابع مدیریت ریسک کفایت و اثربخشی فرایند مدیریت ریسک نقدینگی و تایید بیانیه ریسک اشتغال؛ تأیید مستقل تست فشار- سناریو، مفروضات، روش و نتایج؛ و تصویب طرح بودجه احتمالی را بررسی کند. علاوه بر این، هرگونه فرضیه درون خزانه داری که ممکن است به عنوان یک مدل طبقه بندی شود، باید برطبق استانداردهای توسعه مدل و اعتباربخشی مستقل در چارچوب حاکمیت مدل اعمال شود. برای تأمین بودجه و ریسک نقدینگی، بانک ها تلاش کرده اند تا به روشنی تعریف کنند

که کدام پیش فرض ها به عنوان یک مدل طبقه بندی شده اند. به عنوان مثال، روش سپرده عملیاتی برای سپرده عمده فروشی به عنوان یک مدل برای محاسبه LCR (نسبت پوشش نقدینگی) طبقه بندی شده است، در حالی که محاسبه LCR به طور کلی به عنوان یک مدل طبقه بندی نشده است.

### 2.3 بانکداری جهانی، ملاحظات کلیدی

برای بانک های جهانی، مدل عملیاتی باید تعادل مناسب بین تمرکز و عدم تمرکز و نقش خزانه داری منطقه ای، ایالتی یا قانونی در مقابل خزانه شرکت های بزرگ را در نظر بگیرد. مدل عملیاتی باید نقش ها و مسئولیت های بین خزانه داری شرکت، LOB و اشخاص حقوقی (LE) را تعریف کند. به طور معمول، بانک ها به وسیله LOB به عنوان لایه مدیریت اولیه و نیز منطقه یا کشور به عنوان لایه ثانویه سازماندهی می شوند. با این حال، با افزایش محدودیت های قانونی بر اساس نهاد قانونی و صلاحیت، خزانه ی شرکت مجاز به بازبینی دیدگاه متمرکز بر LOB آن است.

### 2.4 تاثیر اصلاحات ساختاری

دستورالعمل اصلاحات ساختاری که شامل جداسازی بانکداری خرده فروشی و تجاری از بانکداری سرمایه گذاری و صدور مجوز بانکداری (که به عنوان یک شرکت فرعی و نه یک شعبه عمل می کند) می باشد، تأثیر قابل توجهی بر مدل عملیاتی خزانه داری خواهد داشت. دستورالعمل اصلاحات ساختاری منجر به یک چشم انداز بانکداری جهانی متلاشی و خرد شده و منجر به سرمایه گذاری، تأمین مالی و نقدینگی می شود که در آن یک بانک جهانی به جای سطح گروه یکپارچه شده نیاز به نگهداری منابع "قفل شده" در یک سطح نهادی و صلاحیت قانونی دارد. بانک همچنین با انتظارات نظارتی و تنظیمی در مورد مدیریت ریسک و مدیریت در سطح LE و همچنین نظارت بیشتر و "سنگین تر" در کشور میزبان روبرو خواهد شد.

## 2.5 نقش خزانه داری نهاد / کشور قانونی

برای مقابله و سروکار داشتن با این محیط نظارتی جدید، بانک‌ها مجبور خواهند شد ظرفیت خزانه داری خود را در سطح LE برای هر حوزه قضایی، که توسط LE و یا خزانه دار کشور هدایت می‌شود ارزیابی کنند. خزانه دار LE به مسئول هیئت مدیره LE و تیم مدیریتی LE پاسخگو خواهد بود و باید قادر باشد به طور مستقل از عملکرد خزانه شرکت، به ویژه در یک سناریوی استرس، کار کند. به عنوان مثال، رگولاتور یا تنظیم کننده کشور میزبان انتظار دارد که خزانه دار LE بر روی دارایی‌های نقدی با کیفیت بالا (HQLAS) که در یک سطح LE حفظ می‌شود، کنترل داشته باشد و منافع LE (در برابر شرکت مادر) را در یک سناریوی استرس، اولویت بندی کند. علاوه بر این، تنظیم کننده کشور میزبان انتظار دارد که خزانه دار LE الزامات کفایت سرمایه گذاری LE را قبل از بازگشت درآمد به شرکت مادر در یک کشور و حوزه خارجی ارزیابی کند. علاوه بر برآورده شدن الزامات قانونی کشور میزبان، خزانه دار LE نیز مسئول اجرای خزانه داری شرکتی و چارچوب مدیریت ریسک و سیاست‌های موجود درون LE خواهد بود.

## 2.6 نقش خزانه داری LOB

خزانه داری LOB باید گزارش‌های دوگانه به خزانه داری شرکت و مدیریت LOB داشته باشد و مسئول شناسایی و اندازه‌گیری ریسک بازار در دفتر بانکداری و ریسک نقدینگی درون LOB و همچنین هماهنگی با خزانه شرکت در مدیریت و کاهش ریسک باشد.

علاوه بر این، خزانه داری LOB باید درک قوی از ویژگی‌های قراردادی و رفتاری مشتریان، محصولات و ابزارهای مالی داشته باشد و به خوبی از معیارهای ریسک اصلی خود یعنی منحنی پیش پرداخت در مورد وام یا ریسک بازپرداخت سپرده‌های دوره‌ای آگاهی داشته باشد. ایجاد واضح سازی و شفافیت در مورد مالکیت ریسک برای ریسک بازار در دفتر بانکداری و ریسک نقدینگی بین خزانه شرکت و LOB‌ها، و هم تراز کردن چارچوب قیمت گذاری انتقال سرمایه (FTP) با مالکیت ریسک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

## 2.7 جهانی فکر کنید : یک خزانه داری

به رغم افزایش سرمایه گذاری بانکداری جهانی، هماهنگی جهانی فعالیت های خزانه داری برای تضمین استانداردها و شیوه های سازگار در سراسر عملیات جهانی و استفاده موثر از منابع مالی (سرمایه و نقدینگی) حیاتی خواهد بود. برای مثال، هدر دادن بودجه و ریسک نرخ بهره برای تمام ارزهای اصلی باید توسط خزانه شرکتی به منظور استفاده از شبکه داخلی، و حذف فرصت های داوری داخلی، هماهنگ شود. به طور مشابه، یک چارچوب FTP جهانی برای تجربه مشتری پایدار و قیمت گذاری برای یک ترکیب جهانی که دارای نقاط مشترک ارتباطی و تعاملات با بانک است، بسیار مهم است.

## 3. ستون های عملکردی

مدیریت دارایی - بدهی ALM، تامین مالی و FTP و مدیریت نقدشوندگی، مدیریت سرمایه و مدیریت سرمایه گذاری، پایه های اصلی عملکرد خزانه شرکتی در یک بانک است. علاوه بر این، با افزایش تقاضا بطور موازی، خزانه داری شرکتی نقش مهمی در بهینه سازی وثیقه در سراسر بانک خواهد داشت. قبل از GFC، اکثر بانک ها ستون های عملکردی را به صورت "Silos" مدیریت می کردند و در از بین بردن وابستگی ها - به عنوان مثال، تأثیر ریسک اعتباری در مورد ریسک پیش پرداخت شکست خوردند. / CCAR ICAAP2 و الزامات تست های فشارسازمانی شروع به گرفتن برخی از وابستگی های متقابل به عملکرد در سراسر خزانه، مالی و ریسک می کنند. با این وجود، بانک ها یک سفر طولانی در پیش رو دارند، و خزانه داری "سیلو"، اطلاعات ریسک و مالی و معماری فناوری اطلاعات همچنان یک مانع اصلی برای مدیریت ترازنامه یکپارچه بشمار می روند.

### 3.1 ALM و FTP

در حالی که ALM در بانکداری نسبتاً بالغ است، FTP، مخصوصاً برای بانک هایی که عملیات تجاری قابل توجهی دارند، همچنان یک نظم در حال تکامل است. یکی از چالش های اصلی که ALM با آن مواجهه است، تأثیر بالقوه افزایش نرخ بهره است که در حال حاضر پیش بینی می شود که در برخی مواقع در سال 2015 روی دهد. در

چند سال گذشته، بانک‌ها ترازنامه‌های خود را برای بهره‌گیری از افزایش نرخ‌ها، عمدتاً با تغییر موقعیت اوراق بهادار سرمایه‌گذاری خود تغییر داده‌اند. با توجه به مسائل در حال ظهور، توسعه بالقوه سرمایه‌ستون 1 برای نرخ بهره و ریسک گسترش اعتبار در دفتر بانکداری، احتمالاً یکی از مهمترین تغییرات در ALM خواهد بود. همانطور که بانک‌ها به دنبال بهبود داده‌های مدیریت ریسک نقدینگی و قابلیت‌های فناوری اطلاعات خود هستند، راه حل ALM منبع اصلی جریان‌های نقدی قراردادی و رفتاری برای دفتر بانکداری بوده است. علاوه بر این، راه حل ALM یک جزء اصلی تدارکات CCAR است و منبع احتمالی پیش‌بینی‌های پیش‌درآمد خالص (PPNR) در سناریوهای عادی و فشار است.

FTP فرایند تخصیص هزینه‌های مالی و نقدینگی و انتقال ریسک نرخ بهره از خطوط کسب و کار به خزانه‌ی شرکت‌های بزرگ در سطح بالایی از بخش‌ها است. پیشرفت‌های قابل توجهی در چارچوب FTP، به ویژه برای موسسات با یک دفتر تجاری قابل توجه است. چارچوب FTP باید شامل تخصیص دانه‌ای از هزینه نقدینگی احتمالی (CLC) بر اساس نتایج آزمون استرس نقدینگی باشد. نسبت پوشش نقدینگی و نسبت هزینه‌های پایدار خالص (NSFR) محدودیت‌های اضافی در تامین مالی اوراق بهادار و کارگزاری اولیه را به همراه خواهد داشت. چارچوب FTP باید هزینه‌های مورد نیاز وثیقه احتمالی را به دست آورد. علاوه بر این، چارچوب FTP باید بتواند تخصیص گرانشی را در طیف وسیعی از ابعاد، از جمله معاملات، موقعیت‌ها، محصولات، LOB‌ها، مشتریان و LE‌ها داشته باشد.

### 3.2 مدیریت سرمایه

دستورالعمل اصلاحات نظارتی در تقویت موقعیت سرمایه در بانک‌های جهانی سیستمیک مهم (G-SIBs) با محدود کردن فهرست ابزارهایی که در تعریف سرمایه قابل قبول است موفق عمل کرده است، و باعث افزایش الزامات سرمایه تا یک حداقل 7٪ موثر و تضمین قوانین برای محاسبه RWA‌ها، به ویژه برای دفترهای معاملاتی و ریسک اعتباری طرف قرارداد، و معرفی نسبت اهرم به عنوان یک پیش‌فرض برای الزامات سرمایه‌ای با خطر ریسک گردیده است.



انتظار می رود که نسبت اهرمی، که در سال 2018 موثر خواهد بود، یک محدودیت اجباری در بانک ها با سرمایه گذاری قابل توجه اوراق بهادار، مشتقات و دیگر فعالیت های غیربازاری باشد.

با افزایش الزامات قانونی سرمایه (RC)، اهمیت سرمایه اقتصادی (EC) به عنوان ابزاری برای اندازه گیری سطح کلی خطر یا سرمایه کاهش یافته است.

رگولاتورها تأثیری جدی بر سود خالص و پیشنهادهای بازپرداخت سهام بر اساس نتایج آزمون استرس سالانه (CCAR / ICAAP) دارند و از نفوذ خود بهره مند نیستند. اگر چه RC در حال حاضر محدودیت اصلی برای اکثر بانک ها است، EC هنوز هم به عنوان یک اندازه گیری داخلی ریسک برای تخصیص سرمایه و مدیریت عملکرد مبتنی بر ریسک استفاده می شود.

خزانه داری شرکت سرمایه گذاری منجر به برنامه ریزی و تخصیص، ارزیابی نسبت اهرم مالی و افزایش هزینه های بانکی در هماهنگی با خطوط کسب و کار، مدیریت ریسک، مالی و مالیاتی خواهد شد.

### 3.3 تامین مالی و مدیریت نقدینگی

G-SIB ها در مدیریت ریسک سرمایه گذاری و نقدینگی پیشرفت قابل توجهی داشته اند، که نشان می دهد افزایش قابل ملاحظه ای در برگزاری HQLA ها - که بیش از 12.2 تریلیون دلار در تمام بانک ها است، وجود داشته است که بیش از 88 درصد آن در سطح دارایی ها 1 است. علاوه بر این، بانک ها به میزان قابل توجهی وابستگی خود را به بودجه کوتاه مدت سرمایه گذاری با تغییر مخارج برای سپرده های پایدار، افزایش نمایه تنور و کاهش وابستگی به بودجه بر اساس وثیقه غیرقانونی کاهش داده اند.

LCR و NSFR محرکهای کلیدی قانونی در کاهش آسیب پذیری ها در معرض خطر و نقدینگی بوده اند. علاوه بر این، بانک ها تغییرات قابل توجهی را در بازارهای مالی، از قبیل کاهش حجم بازپرداخت سه جانبه، عدم وجود اعتبار یک روزه از بانک های پاکسازی سه جانبه (اصلاحات بازپرداخت سه جانبه) و کاهش در دسترس بودن بودجه برای اوراق قرضه غیرنقدی تجربه کرده اند.

خزانه داری شرکت سرمایه گذاری های قابل توجهی در استعدادها، سیاست ها، فرایندها و زیرساخت ها برای مقابله با محیط نظارتی و بازار آغاز کرده است.

برای اطمینان از استقلال، بانک‌ها در حال فرایند جدا کردن صندوق‌های بودجه بندی کوتاه مدت و بلند مدت (اجرای) از عملکرد مدیریت ریسک نقدینگی هستند. مدیریت ریسک نقدینگی مسئول تعیین تعرفه ریسک نقدینگی، برنامه بودجه استراتژیک، تست فشار و طرح بودجه احتمالی خواهد بود، در حالیکه صندوق تأمین مالی مسئولیت اجرای استراتژی مالی این بانک را براساس طرح بودجه و شرایط بازار برعهده خواهد داشت.

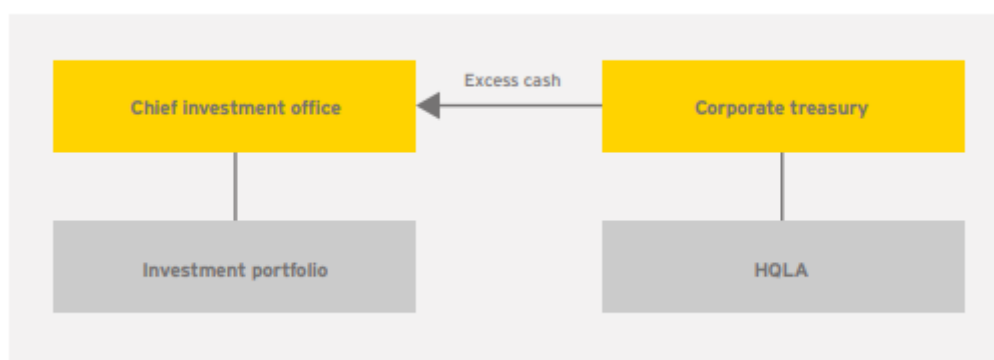
### 3.4 مدیریت موازی

امروز، بانک‌ها تحت فشار بی سابقه‌ای برای مدیریت و بهینه‌سازی پهلوی به پهلوی در مشتقات آنها، تأمین مالی، خدمات نخست و فعالیت‌های خزانه شرکت‌های بزرگ، تحت فشار بی سابقه‌ای قرار دارند. انتظار می‌رود که میزان مدیریت موازی که توسط موسسات مالی انجام شده، به شدت به وسیله تحریک نیروهای نظارتی و بازارافزایش یابد. علاوه بر افزایش نیازهای دوجانبه، نهادها با افزایش چالش‌های عملیاتی، قانونی و نظارتی در حرکت موازی در سرتاسر LE ها، حوزه‌های قضایی و LOB مواجه می‌شوند. از لحاظ تاریخیچه‌ای و سابقه، مدیریت موازی در "سیلوها" در سراسر خطوط کسب و کار، اشخاص حقوقی و حوزه‌های قضایی، با مالکیت محدود برای مدیریت موازی و دوجانبه در سراسر شرکت عمل می‌کند. موسسات مالی در حال فرایند طراحی مجدد مدل عملیاتی مدیریت موازی و دوجانبه برای مقابله با تغییرات محیطی نظارتی و بازار هستند و به جای مجموعه‌ای از مسائل عملیاتی تمرکز خود را بر روی مدیریت موازی به عنوان یک ابتکار راهبردی تغییر می‌دهند. برخی از شرکت‌ها در حال ایجاد یک "تابع مدیریت موازی جهانی" برای هماهنگی مدیریت، تجارت و بهینه‌سازی دوجانبه در سراسر شرکت هستند. دیگران "دفاتر قیمت‌گذاری دوجانبه" را ایجاد میکنند تا قیمت‌های هماهنگ موازی را در فعالیتهای معاملاتی و تجاری افزایش دهند. موسسات در خصوص نیاز به یک دید کلی و جامع از مدیریت موازی در کل چرخه حیات تجاری، مدیریت ریسک و عملیات موافق و هم‌نظر هستند. علاوه بر این، گفت و شنود صنعتی با بانک‌های قانونی و پاکسازی در مورد نیاز به ارائه یک دید خودکار و در زمان واقعی از موقعیت نقدی و موازی وجود داشته است.

### 3.5 مدیریت سرمایه گذاری

اکثر بانک های جهانی سپرده بیشتری نسبت به وام های خود دارند و اخیرا شکاف بین نرخ سپرده و نرخ رشد وام افزایش یافته است و پول نقد قابل توجهی برای سرمایه گذاری وجود دارد. دارایی های نقدی، شامل پول نقد و همچنین تئمه حساب هایی که از سوی بانک های مرکزی و سایر موسسات سپرده گذار به حساب می آید، در سال 2013 در کل بانک های تجاری ایالات متحده به میزان 2.5 تریلیون دلار (55.2 درصد) افزایش یافته است و انتظار می رود این روند در سال 2015 ادامه یابد

Figure 1



دفتر سرمایه گذاری اصلی (CIO) مسئولیت سرمایه گذاری پول نقد اضافی کوتاه مدت و ارائه یک بازده قابل قبول با ریسک پذیری به بانک در محدودیت های سیاست سرمایه گذاری را دارد. به طور معمول، سرمایه گذاری ها در اوراق بهادار ثابت با کیفیت بالا و مشتقات در خطر ریسک تضمین هستند. علاوه بر این، خزانه داری شرکت مسئول مدیریت مجموعه ای از HQLA ها برای کاهش خطر نقدینگی است. هماهنگی بین CIO و تابع خزانه شرکت ها برای جلوگیری از هرگونه مناقشه بالقوه بین مدیریت ریسک نقدینگی و انگیزه های سودمند مهم است. در بازنگری مجوز خزانه ی شرکت های بزرگ، بانک باید منافع احتمالی منافع بین مدیریت ریسک نقدینگی و عملکرد مدیریت سرمایه در خزانه ی شرکت ها را در نظر بگیرد.

در مسیر به سمت GFC، ما مواردی را مشاهده کرده ایم که در آن مدیریت ریسک نقدینگی با انگیزه سود در خزانه شرکت ها تحت الشعاع قرار گرفته است و منجر به سرمایه گذاری در اوراق بهادار غیرقابل انباشته می شود که نمی تواند در یک بحران کسب درآمد شود. این ریسک بالقوه جزئی از معیارهای واجد شرایط بودن برای HQLA ها و کالیبراسیون مقررات اندازه HQLA (LCR) ها بوده است. با این حال، هرچقدر که بازده میانگین سهام (ROE)

روند پایین تری را در پیش بگیرد، بانک ممکن است وسوسه استفاده از سرمایه گذاری مجموعه در خزانه شرکت های بزرگ به عنوان منبع درآمد افزایشی را داشته باشد.

مدیریت سرمایه گذاری با یک محیط چالش برانگیز نظارتی و بازار مواجه است و برای مدیریت کلی ترازنامه بانک نیاز به هماهنگی نزدیک با ALM، نقدینگی و سرمایه خواهد داشت. از لحاظ تاریخی و سابقه ای نرخ بهره پایین و کاهش کمیته منجر به عملکرد پایین در HQLA ها و افزایش تاثیر منفی شده است. قوانین LCR محدودیت های بیشتری را بر اندازه و ترکیب سرمایه گذاری وارد کرده اند، برای مثال، محدود کردن دارایی اوراق بهادار آژانس ایالات متحده دارایی بیشتری نسبت به اوراق بهادار ایالات متحده دارند (اوراق بهادار آژانس تنها به عنوان یک سطح A2 واجد شرایط و تحت پوشش 40٪ در LCR می باشد). علاوه بر این، قوانین ایالات متحده آمریکا Basel III رفتار و منافع غیرقانونی برای موجودی فروش (AFS) و منافع سرمایه و نقدینگی در تصمیمات سرمایه گذاری را تغییر داده است.

#### 4. مرکز برتری (COE)

در چند سال گذشته، میزان فعالیت خزانه داری شرکت ها به طرز چشمگیری افزایش یافته است، که توسط تمرکز فزاینده ای روی سرمایه، بودجه، نقدینگی و اهرمی توسط طرفین داخلی و خارجی ایجاد شده است. علاوه بر این، قبل از GFC، سرمایه گذاری در منابع خزانه، داده ها و قابلیت های تکنولوژی، رشد و پیچیدگی ترازنامه و گسترش جغرافیایی را پشت سر گذاشت.

حجم فعالیت خزانه داری شرکت در یک بانک جهانی بزرگ به 250 تا 500 کارمند تمام وقت، بسته به اندازه ترازنامه و مشخصات کسب و کار، و ساختار سازمانی متمرکز در مقابل فدرال بوده است. بانک های جهانی با عملیات گسترده بین المللی، منابع خزانه ای را به طور قابل توجهی بیشتر در سراسر نقاط مختلف برای دسترسی به بودجه بندی ارز محلی و احاطه کردن آن گسترش می دهند، و در نتیجه هزینه های پرداخت نشده و بهینه سازی منابع را چالش برانگیز تر می کنند.

دستورالعمل اصلاحات نظارتی یکی از دلایل اصلی افزایش اندازه سازمان خزانه داری، از جمله گزارشات نقدینگی روزانه و الزامات آزمون استرس، تست استرس سرمایه، برنامه ریزی و تخصیص؛ بازیابی و برنامه ریزی قطعنامه؛

افزایش تمرکز بر تجمیع داده های ریسک و قابلیت گزارش دهی؛ و افزایش تعامل قانونی میزبان و مهمان بوده است. علاوه بر این، الزامات نظارت بر هیئت مدیره و همچنین افزایش میزان خزانه شرکت های شرکتی را نیز موجب شده است.

با تثبیت محیط نظارتی محرمانه و افزایش بلوغ بعضی از فرآیندهای کلان خزانه داری، بانک های جهانی اکنون در حال بررسی فرصت هایی برای بهینه سازی هزینه ها و منابع خزانه شرکت هستند.

یکی از فرصت های کلیدی برای تحقق بخشیدن به هزینه و منابع، مهاجرت فرآیندهای خزانه داری بالغ به COE های جهانی یا منطقه ای، معمولا در یک مرکز کم هزینه است. تفاوت بین هزینه های عملیاتی (به عنوان مثال منابع انسانی، املاک و مستغلات و زیرساخت) بین مراکز خزانه داری کلیدی (نیویورک، لندن، هنگ کنگ، سنگاپور و توکیو) و مراکز کم هزینه (هند، اسکاتلند، لهستان و فیلیپین) در منطقه 30٪ تخمین زده می شود. علاوه بر این، راست-افزاری مستلزم استاندارد سازی، مستند سازی و اتوماسیون فرآیندهای منجر به بهره وری و یک محیط قویتر کنترل داخلی است.

استراتژی حقوقی خزانه داری باید با استراتژی های مالی، ریسک و حقوق فناوری، از جمله همکاری محل های فرآیندهای خزانه داری کلیدی با مالی، ریسک و تکنولوژی هماهنگ شود. برای مثال، فرایند تخصیص و گزارش FTP روزانه باید با فرآیند گزارشگری مدیریت مالی همراه باشد و گزارش نقدینگی با گزارشات قانونی همراه شود. فرآیندهای کلیدی که ممکن است مناسب برای راست افزاری باشند، معمولا شامل تخصیص و گزارش FTP، گزارش نقدشوندگی و گزارش دارایی با ریسک پراهمیت هستند. علاوه بر این، داده های خزانه داری و فرآیندهای فناوری اطلاعات باید با داده های گسترده تر و استراتژی درست کردن فناوری اطلاعات (مانند استخراج، تبدیل و بارگذاری ETL) و کیفیت داده (DQ برای خزانه شرکت) هم تراز شود.

در ایجاد یک صندوق خزانه داری، بانک ها باید ریسک ها و عوامل موفقیت حیاتی، از جمله دسترسی منابع ماهر در محل هدف و گردش مالی؛ آموزش منابع، گسترش موازی، استراتژی ارتباطات، و نیز توافقنامه خطوط خدمات به خوبی تعریف شده برای مدیریت ریسک عملیاتی و شکست های کنترل داخلی را در نظر بگیرند.

## 5. داده ها و فن آوری

برای سال های بسیاری، سرمایه گذاری در اطلاعات خزانه داری شرکت ها و قابلیت های تکنولوژی (فناوری اطلاعات) از رشد ترازنامه و گسترش عملیات تجاری عقب مانده است. GFC چندین نقص در توانایی های خزانه داری فناوری اطلاعات، از جمله عدم تهیه جزئیات و فرکانس داده ها و گزارش دهی، عدم توانایی جمع آوری داده ها از طریق ابعاد کلیدی (نهاد قانونی)، عدم توانایی برای گزارش موقتی پول نقد و وثیقه موجود به موقع، و عدم تعادل داده ها و گزارشگری در مورد خزانه، ریسک و مالی دارند. بانک ها فاقد یک راهبرد استراتژیک برای سرمایه گذاری و خطرات نقدینگی، پول نقد روزانه و مدیریت وثیقه، تست استرس سازمانی و مدیریت سرمایه هستند.

### 5.1 جمع آوری و گزارش دادن اطلاعات ریسک

کمیته بازل اصول مبادله اطلاعات ریسک موثر و گزارشگری ریسک (RDAR) را صادر کرد که نیازمند پیشرفت قابل ملاحظه ای در حاکمیت، زیرساخت، قابلیت جمع آوری داده ها و قابلیت گزارش دهی برای تمام خطرات مادی است. داده های خزانه داری و استراتژی فناوری اطلاعات باید هماهنگ با اصول RDAR باشند؛ برای مثال، فرهنگ لغت اطلاعات خزانه داری باید با فرهنگ لغت داده سازمانی هماهنگ شود. در پنج سال گذشته، عمدتاً به دلیل انتظارات شدید از سوی تنظیم کننده ها، بانک ها سرمایه گذاری های قابل توجهی را انجام داده اند و مهندسی مجدد قابلیت های فناوری اطلاعات خزانه داری، و در برخی موارد بیش از 100 میلیون دلار آمریکا انجام داده اند. بانک ها یک تخصیص اختصاص یافته خزانه داری فناوری اطلاعات را با گزارش دوجانبه خزانه دار شرکت و مامور اطلاعات اصلی، برای طراحی، ساخت، آزمایش و بهره برداری زیرساخت های فناوری خزانه داری بسیج کرده اند. تابع فناوری اطلاعات خزانه داری مسئولیت این امر را دارد که خزانه شرکت های سازمانی به استانداردهای داده ها و فناوری های سازمانی پایبند باشند.

مدیریت ریسک مالی و نقدینگی یکی از مهمترین بخش های سرمایه گذاری فناوری اطلاعات در سال های اخیر بوده است. هدف از راه حل نقدینگی، ایجاد یک مخزن صرفه جویی در جریان نقدی قراردادی و رفتاری و وثیقه در برابر تمام ترازنامه ها، اشخاص حقوقی، LOB ها، ارزها و تاریخ انقضا - روزانه تجدید می شود. علاوه بر این، راه حل، قابلیت تحلیلی و گزارش دهی، مانند ریسک پذیری و نظارت محدود، آزمون استرس و تجزیه و تحلیل سناریو،

مدیریت و گزارشات نظارتی را فراهم می کند. داده های اساسی باید با اسناد عمومی به صورت روزانه با مقادیر مشخص و آستانه های استثنایی، و روند سازگاری با ارقام منطبق شود.

با وجودی که پیشرفت های قابل توجهی در بهبود قابلیت های فناوری اطلاعات خزانه داری در صنعت (عمدتاً در GSIB ها) انجام شده است، برای مقابله با کمبودهای بحران، باید بیشتر مورد نیاز باشد. بانک ها مجبور به ارائه راهکارها، اغلب تاکتیکی و دستی، برای رفع زمانبندی های قانونی تهاجمی مانند گزارش نقدینگی روزانه در انگلیس و ایالات متحده هستند. در نتیجه، امروزه بانک ها فاقد دیدگاه استراتژیک و طرح معماری برای خزانه داری فناوری اطلاعات هستند که از کسب و کار در دراز مدت حمایت می کنند.

تعریف این معماری فناوری اطلاعات خزانه داری استراتژیک باید با تعریف روشن از اهداف کسب و کار و مدل عملیاتی هدف، قابلیت های کلیدی عملکردی و تحلیلی، نیازهای گزارش و الزامات داده ها، از جمله جزئیات تکی، فرکانس و خطوط زمانی، آغاز شود. علاوه بر این، بانک باید تطبیق معماری فناوری اطلاعات خزانه داری را با معماری ریسک و مالی وسیع تر و مدیریت اطلاعات و چارچوب کیفیت سازمانی تضمین کند.

## 6. نتیجه گیری

عملکرد خزانه شرکتی در یک بانک در مرکز حوزه یک بازار چالش انگیز و محیط قانونی قرار دارد. مدل عملیاتی خزانه داری نیاز به تکامل دارد و خزانه داری شرکت باید نقش استراتژیک بیشتری در مدیریت ترازنامه پیش بینی شده بانک ایفا کرده و بهینه سازی استفاده از منابع مالی کمیاب را در میان خطوط کسب و کار، اشخاص حقوقی، محصولات و مشتریان به انجام برساند. اگر چه بلوک های اصلی کلیدی بازار و چارچوب نظارتی در حال حاضر به خوبی تعریف شده است، تعدادی از عدم اطمینان ها و خطرات در حال ظهور هنوز هم باقی می ماند. علاوه بر این، عدم هماهنگی در برنامه اصلاحات ساختاری در سراسر ایالات متحده آمریکا، U.K. و اروپا ممکن است منجر به چالش های اضافی برای خزانه داری شرکت ها و ناکارایی برای بانک ها شود.

## 6.1 مسائل مهم در حال ظهور

چارچوب مدیریت ریسک نقدینگی روزانه در تمام صنایع ضعیف است و اگر چه کمیته بازلی یک مقاله مشورتی در این موضوع منتشر کرده است، انتظارات نظارتی این موضوع به خوبی تعریف نشده است و شیوه های پیشرو هنوز در حال تکامل هستند. خطرات نقدینگی روزانه خطر اصلی برای G-SIB ها ، به خصوص برای سازمان های زیربنایی بازار مالی (FMI)، مانند معامله گران پاکسازی مرکزی هستند. به طور سنتی، خطرات نقدینگی روزانه توسط عملیات مدیریت شده است، و نقش خزانه شرکت ها و مدیریت ریسک به خوبی تعریف نشده است.

پیشرفت قابل توجهی در کاهش ریسک نقدینگی و خطر آتش سوزی در بازارهای STWF، از جمله اصلاح زیرساخت های بازسازی سه جانبه، محدودیت های قانونی در فعالیت های تامین مالی اوراق بهادار (به عنوان مثال LCR، NSFR و نسبت اهرم)، بهبود کیفیت وثیقه و افزایش استحکام بودجه، به ویژه برای وثیقه های غیر مالی صورت پذیرفته است. با این وجود، خطر فروش آتش سوزی در بازارهای STWF، به خصوص با افزایش توجه بانکداری سایه، نگرانی قانونی در حال وقوع است. در بحث های اخیر، تنظیم کننده ها گزینه اضافی افزایش سرمایه را براساس اعتماد بانک به STWF بررسی کرده اند.

## 6.2 خزانه داری، رفتن به جلو

در نهایت، پیشبرد کار خزانه شرکتی برای یک نقش استراتژیک، با یک صندلی در جدول مسائل استراتژیک مانند برنامه ریزی کسب و کار استراتژیک، استراتژی مشتری، قیمت گذاری، تایید محصول جدید، خرید و مدیریت عملکرد، مورد نیاز است. انتظار می رود که وزارت خزانه داری نقش مناسبی در مدیریت ترانزنامه بانک، به طور پویا، به صورت یکپارچه، در هماهنگی با LOB ها ، LE ها، امور مالی شرکت ها و مدیریت ریسک ایفا کند. از این رو، یک مدل عملیاتی خزانه داری خالص برای استراتژی یک بانک در این محیط جدید بسیار مهم خواهد بود.