۸-۶- ساز و کارهای کنترل و پالایش ریسک عملیاتی

در فرآیند مدیریت ریسک عملیاتی هر یک از پرسنل بانک مسئولیت شناسایی و گزارش‌دهی ریسک‌های عملیاتی مربوط به فعالیت‌های مربوط به خود را بر عهده دارند. واحد مدیریت ریسک عهده‌دار هماهنگی و مدیریت ریسک عملیاتی کل بانک می‌باشد. برای کنترل و پایش ریسک‌های بانک علی الخصوص ریسک‌های عملیاتی بانک مدیریت ریسک اقدام به تهیه و ارزیابی انباره ریسک بانک می‌کند. قبل از اقدام به تهیه انباره ریسک، لازم است فرایندها، فعالیت‌ها و زیرفعالیت‌های هر یک از واحدها و شعب بانک خاورمیانه توسط خود کارشناسان و مدیریت واحدهای مختلف با همکاری واحد سازمان‌ها و روش‌ها به فرمت ساختار فرآیندهای بانکی استاندارد بین‌الملل[۱] تهیه، به تایید رسیده و برای تهیه انباره ریسک در اختیار مدیریت ریسک قرار گیرند. پس از آن تیم شناسایی و ارزیابی ریسک بانک متشکل از یک کارشناس از واحد مدیریت ریسک، یک کارشناس از واحدهای سازمان (یا شعب) تحت مدیریت واحد مربوطه به شناسایی ریسک‌های اعتباری، بازار، نقدینگی، عملیاتی، شهرت، و تمرکز مبادرت کرده و کنترل‌های موجود مرتبط با فرایندها و فعالیت‌های واحدها یا شعب بانک را انجام می‌دهند. سپس ریسک‌ها و کنترل‌های شناسایی شده به تایید مدیر واحد موردنظر و مدیریت ریسک می‌رسند. طی جلسات برگزار شده میان کارشناس ریسک و کارشناس واحد مربوطه، تخمین شدت و احتمال ریسک شناسایی شده نیز انجام می‌گردد. از آنجا که مولفه اهمیت[۲] در انباره ریسک به دو دسته اساسی و غیراساسی[۳] تقسیم می‌شود، حاصلضرب، شدت و احتمال اهمیت آنها را مشخص می‌سازد. بدین‌صورت که شدت و احتمال ریسک‌ها در دامنه ۱ تا ۵ به صورت کمی، درجه‌بندی شده و حاصلضرب این دو مؤلفه (اهمیت ریسک) در دامنه ۱ تا ۲۵ قرار می‌گیرد. در تعریف دامنه اهمیت ریسک‌ها، از مقدار ۱ تا ۴ ریسک غیراساسی و بیشتر از آن اساسی در نظر گرفته می‌شود. این روش، روش خودارزیابی ریسک‌ها و کنترل‌ها[۴] نامیده می‌شود. روش دیگری که برای محاسبه درجه اهمیت ریسک‌های شناسایی شده در بازل II پیشنهاد گردیده است، استفاده از داده‌های زیان[۵] است. به منظور ثبت روزانه زیان‌ها و خسارات رخ داده یا رخدادهای شناسایی وکنترل شده موردی در حال حاضر تیم مدیریت ریسک بانک خاورمیانه با همکاری مدیریت فناوری اطلاعات در حال طراحی پایگاه داده‌های زیان برای استقرار در واحدها و شعب هستند. هدف از این پایگاه داده، شناسایی ریسک‌هایی است که بانک با آنها مواجه است. استخراج مدل‌ها و توابع توزیع مولفه‌های شدت و احتمال به‌صورت کمی، مبتنی بر داده‌های موجود ریسک‌هاست که نهایتا منجر به تهیه و تکمیل انباره ریسک بانک می‌گردد و محاسبه سرمایه اقتصادی مرتبط با هر نوع ریسک در واحدهای مختلف و شعب بانک برای پوشش ریسک‌ها انجام می‌شود.

---

[۱] APQC (American Productivity and Quality Center) An internationally standard framework for organizing and documenting processes and activities within organizations such as banks

[۲] Materiality

[۳] Material and Non-material risks

[۴] RCSA (Risk and control self assessment)

[۵] Loss data

بانک خاورمیانه هم اکنون در حال طراحی و راه‌اندازی پانلی برای ورود داده‌های زیان و ریسک‌های عملیاتی توسط کاربران می‌باشد. پس از جمع‌آوری داده‌های زیان از سطوح مختلف بانک توزیع احتمالی شدت و فراوانی آنها مشخص شده و با استفاده از شبیه‌سازی مونت کارلو سرمایه مورد نیاز تخمین زده خواهد شد.

به استناد مقررات بانک مرکزی و سند «چارچوب مدیریت ریسک عملیاتی» مصوب کمیته ریسک بانک خاورمیانه، مدیریت ریسک موظف شده است با بهره‌گیری از استانداردهای بین المللی رایج و بهترین رویه‌های موجود بین‌المللی و با همکاری واحدهای ستادی و شعب اقدام به شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های عملیاتی در سطوح مختلف بانک، ارزیابی کنترل‌های موجود و بررسی امکان تعریف کنترل‌های تکمیلی را در دستور کار خود قرار دهد. هدف از این اقدام، مدیریت موثر ریسک عملیاتی و در چارچوب حدود تعریف شده در سند اشتهای ریسک بانک است.

به این منظور مدیریت ریسک در تلاش است با استفاده از رویکرد سه خط دفاعی و با بهره‌گیری از روش‌های رایج نظیر فرایند خودارزیابی ریسک و کنترل (RCSA)، شاخص‌های کلیدی ریسک (KRI) و تجمیع و تحلیل داده زیان حداکثر اطلاعات قابل اتکاء در حوزه ریسک عملیاتی را در بانک جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار دهد.

در فاز اول پروژه از فرایند خود ارزیابی ریسک و کنترل (RCSA) استفاده خواهد شد و هدف از آن شناسایی ریسک‌های مهم در سامانه‌ها، فرایندها و فعالیت‌های عملیاتی هر یک از مدیریت‌ها و واحدهای اجرایی، ارزیابی کنترل‌های مرتبط با هر ریسک و برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر کنترل‌های موجود به منظور کاهش زیان وارده بر بانک است. این فرآیند توسط مدیریت ریسک، به عنوان راهبر، برنامه‌ریزی و اجرا خواهد شد و وظیفه هر یک از واحدهای اجرایی شناسایی ریسک‌های مهم در حوزه خود، شناسایی کنترل‌های موجود و ارزیابی آنها و مشارکت در تدوین برنامه بهبود کنترل است. ارزیابی ریسک‌ها و کنترل‌های هر واحد اجرایی توسط خود آن واحد صورت خواهد پذیرفت و انتظار می‌رود هر یک از واحدهای ذیربط ارزیابی نزدیک به واقعیت در زمینه شناسایی و کنترل‌های ریسک عملیاتی داشته باشند. در ادامه و در تکمیل ارزیابی‌های تخصصی و تاثیر آن بر پروفایل ریسک عملیاتی بانک، مدیریت ریسک و کمیته فرعی ریسک عملیاتی نقش پر رنگتری بر عهده خواهند گرفت.

مدیریت ریسک نتایج حاصل از این فرایند را به صورت دوره‌ای با گزارش‌های دریافتی از سایر نهادهای نظارتی بانک و همچنین داده‌های دریافتی از رویکرد KRI و داده زیان تطبیق خواهد داد تا صحت نسبی آن (از حیث تخمین‌های کمتر از حد واقع و یا اغماض‌های غیر موجه همکاران در گزارش‌دهی) مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، در صورت نیاز جلسات بیشتری نیز با حضور واحد مربوطه و مشارکت سایر واحدهای نظارتی از جمله مدیریت بازرسی و حسابرسی داخلی برگزار خواهد شد.

هر یک از واحدهای بانک مسئولیت ریسک‌ها و کنترل‌های خود را بر عهده خواهد گرفت و به ارزیابی ریسک‌های مربوطه خواهد پرداخت. با تکیه بر چنین ارزیابی‌هایی هر واحد قادر خواهد بود اقدامات کاهنده ریسک را الویت‌بندی کند و ریسک‌هایی را که برای مرتفع شدن نیاز به اختیارات بیشتری دارند شناسایی و در جلسات مطرح کند.

فرآیند خود ارزیابی ریسک و کنترل (RCSA) از منظر حسابرسی نیز مد نظر بوده و هر یک از واحدها بر اساس میزان مشارکت در برگزاری این فرآیند و حضور در جلسات و معقول بودن نمرات خودارزیابی مورد حسابرسی قرار می‌گیرند. به عنوان مثال، اگر گزارش

داده‌های زیان عملیاتی در یک واحد اجرایی حاکی از ریسک عملیاتی بالا و قابل توجه در آن واحد باشد در حالیکه واحد مربوطه میزان ریسک عملیاتی را در فرایند خودارزیابی ریسک و کنترل (RCSA) به میزان قابل توجهی کمتر از حد برآورد کرده باشد، واحد مربوطه بایستی در قبال ناتوانی در شناسایی فرآیندهای پرریسک و عدم اتخاذ راهکارهای کنترلی پاسخگو باشد.

ریسک عملیاتی به ریسک‌های ناشی از فقدان و یا عدم کفایت در فرایندها و مقررات، ضعف در سیستم‌های مورد استفاده، اشتباهات سهوی و یا خطاهای عامدانه نیروی انسانی و یا رخدادهای خارج از سازمان اشاره دارد که منجر به زیان برای بانک شده و یا این پتانسیل را دارد که در آینده بانک را متوجه زیان کند. ریسک عملیاتی می‌تواند پیامدی به صورت زیان مالی و غیر مالی (عدم تطابق با مقررات نهاد ناظر و پیامدهای قانونی برای بانک، آسیب به شهرت و اعتبار بانک و موارد مشابه) بر بانک داشته باشد. نوع ریسک در واحدهای سازمانی مختلف بسته به فرایندها و شرح و ظایف، سیستم‌های مورد استفاده می‌تواند مشابه با ریسک واحدهای دیگر و یا متفاوت از آن‌ها باشد.

با توجه به ماهیت ریسک عملیاتی، مدیریت موثر آن مستلزم این است که اولا، طیف وسیعی از اطلاعات پیرامون هریک از رخدادهای ریسکی (نظیر جزئیات ریسک، منشاء وقوع ریسک، احتمال وقوع و نوع و شدت تاثیر هر یک از رخدادها بر بانک و همچنین کنترل‌های فعلی و یا مورد نیاز برای مدیریت بهینه این نوع ریسک) بایستی تجمیع و تحلیل گردد. ثانیا، اطلاعات مرتبط با رخدادهای ریسکی در سطوح مختلفی از سازمان پراکنده شده و متمرکز نیست. ثالثا، تجمیع و تحلیل اطلاعات عمدتا غیر کیفی از منابع مختلف مستلزم ایجاد یک چارچوب مشترک، جامع و قابل مقایسه در سطح قابل بانک است که بتواند حداکثر اطلاعات مفید را در یک چارچوب قابل مقایسه تجمیع نماید.

مرسوم‌ترین روش برای مدیریت موثر ریسک عملیاتی استفاده از رویکرد سه خط دفاعی است. در این رویکرد، منظور از خط اول دفاعی، واحدهای اجرایی بانک (اعم از شعبه و ستاد) است که بخش وسیعی از فعالیت‌ها و فرایندهای بانک در آنجا رخ می‌دهد بنابراین اغلب ریسک‌های عملیاتی نیز در این واحدها رخ می‌دهد. افراد فعال در این واحدها (خصوصا در حوزه کاری خود) اطلاعات کاملی در مقایسه با سایر بخش‌های بانک نسبت به ریسک‌های بالفعل و بالقوه، نظیر جزئیات ریسک، منشاء وقوع، احتمال و پیامدهای وقوع، وضعیت کنترل‌های فعلی برای هر ریسک و پیشنهادهای بالقوه برای بهبود دارند. لایه دوم نیز اشاره به واحدهای نظارتی بانک دارد که مسئولیت ایجاد چارچوب مشترک در سطح بانک و حصول اطمینان از تجمیع اطلاعات در سطوح مختلف بانک و مطابق با چارچوب مصوب را بر عهده دارد. در موضوع ریسک عملیاتی، مدیریت ریسک نقش اصلی به عنوان لایه دوم را دارد. البته واحدهایی مثل مدیریت امنیت، امور بازرسی و تطبیق مقررات نیز نقش همکار و مکمل دارند. در این رویکرد، ارتباط بین واحدهای لایه ۱ و لایه ۲ از طریق رابطین منتخب ریسک صورت می‌پذیرد. رابطین ریسک عملیاتی کارشناسان با تجربه‌ای در هر یک از واحدهای سازمانی‌اند که علاوه بر اشراف اطلاعاتی خوب به حوزه فعالیت خود اطلاعات کافی نسبت به چارچوب ریسک عملیاتی در بانک و همچنین نحوه شناسایی ریسک‌های عملیاتی و تکمیل اطلاعات پیرامونی هر یک از رخدادهای ریسک عملیاتی را دارند.