

ریسک عملیاتی

ریسک عملیاتی زیان ناشی از عدم کفایت یا ناکارآمدی فرآیندهای داخلی، اقدامات افراد، سیستم‌ها و یا رویدادهای خارجی را توصیف می‌کند. این تعریف، ریسک قانونی (حقوقی) را در برمی‌گیرد اما شامل ریسک شهرت و استراتژیک نمی‌شود.

کمیته بال این ریسک را به هفت نوع تقسیم‌بندی کرده است:

تقلب داخلی؛ فعالیت‌هایی که باهدف اختلاس اموال یا دور زدن قوانین و مقررات شرکت صورت می‌گیرند.
تقلب خارجی؛ فعالیت‌هایی که توسط یک شخص ثالث باهدف اختلاس اموال یا دور زدن قوانین و مقررات صورت می‌پذیرد.
شیوه‌های استخدام و ایمنی محیط کار؛ فعالیت‌هایی که با توافقات و قوانین مربوطه سازگار نبوده و منجر به پرداخت خسارت می‌شود.
مشتریان، محصولات و رویه‌های کسب‌وکار؛ ناتوانی در عمل به تعهدات حرفه‌ای در قبال مشتریان یا فروش محصولات نامناسب.
آسیب به دارایی‌های فیزیکی؛ زیان ناشی از خسارت به دارایی‌های فیزیکی به واسطه بلایای طبیعی یا دیگر رخدادهای غیرمترقبه.
اختلال در کسب‌وکار و ازکارافتادن سیستم‌ها؛ مشکلات ناشی از سیستم‌های ارتباطی و مرتبط با سخت‌افزارها و نرم‌افزارها.
اجرا، تحویل و مدیریت فرایند؛ خطا در پردازش تراکنش‌ها و مدیریت فرایندها.

واحدهای اجرایی مدیریت ریسک عملیاتی

باهدف رعایت حداقل الزامات مدیریت ریسک عملیاتی اعلام‌شده توسط بانک مرکزی، کمیته فرعی ریسک عملیاتی به ریاست مدیر واحد ریسک و با حضور مدیریت‌های فناوری اطلاعات، بهبود و کیفیت، تطبیق و مبارزه با پول‌شویی، سرمایه‌انسانی و حقوقی در بانک سامان راه‌اندازی شده است. این کمیته تحت نظارت کمیته عالی ریسک که به نمایندگی از هیئت‌مدیره بانک مسئولیت تدوین، تصویب و بازبینی دوره‌ای چارچوب مدیریت ریسک عملیاتی را بر عهده دارد، فعالیت کرده و وظیفه راهبری فرآیند مدیریت ریسک عملیاتی را بر عهده دارد.

واحد ریسک عملیاتی، به‌عنوان خط دفاعی دوم، مسئول شناسایی، ارزیابی و ارائه گزارش‌های ریسک عملیاتی به کمیته فرعی ریسک عملیاتی است. کلیه واحدهای سازمانی، به‌عنوان مالکان فرآیندها و خط اول دفاعی، از طریق نمایندگان خود (رابطان ریسک)، در فرآیند مدیریت ریسک عملیاتی مشارکت می‌نمایند. همچنین، مدیریت حسابرسی داخلی، به‌عنوان خط سوم دفاعی، مسئول کنترل و ارزیابی مستقل اقدامات صورت گرفته در خطوط دفاعی اول و دوم است.

تدابیر پیشگیرانه از وقوع خطاهای عمدی و سهوی انسانی

ریسک خطاهای انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل ریسک عملیاتی است. ثبت خطاهای انسانی اتفاق افتاده و ارائه بازخوردهای لازم در این خصوص مهم‌ترین راهبرد مورد استفاده جهت پیشگیری از تکرار این خطاها است. بدین منظور داده‌های خطاهای عملیاتی ثبت و پایش شده و بازخوردهای لازم از طریق تهیه گزارش‌های به واحدهای اجرایی ارسال می‌شود. این بازخوردها، درنهایت از طریق بهبود فرآیندهای بانک، استفاده در کاهش خطاهای انسانی است.

همچنین، داشتن فرهنگ ریسک قوی در سطح سازمان نقشی کلیدی در کاهش ریسک‌های عملیاتی داشته و بخش کلیدی آن مربوط به آموزش صحیح مفاهیم ریسک به همه کارکنان بانک است. واحد ریسک عملیاتی در تعامل با رابطان ریسک، از طریق آموزش مفاهیم پایه‌ای ریسک عملیاتی، تلاش برای ارتقا فرهنگ ریسک عملیاتی در سطح بانک را پیگیری می‌کند.

تمهیدات مقابله با بحران

بحران ناشی از ریسک‌های فناوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین تهدیدها برای تداوم فعالیت بانک است. به منظور رعایت حداقل الزامات ریسک فناوری اطلاعات بانک مرکزی و عمل به رهنمود کمیته بال در خصوص تاب‌آوری عملیاتی، راه‌اندازی پروژه ارزیابی ریسک فناوری اطلاعات طبق استانداردهای مدنظر بانک مرکزی، همسو با پیاده‌سازی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات و برنامه تداوم کسب‌وکار، مهم‌ترین اقدام صورت گرفته در این زمینه است. همچنین، جهت حصول اطمینان از اینکه در صورت وقوع بحران بتوان شرایط عادی را حفظ کرد و یا با برنامه منسجمی در کوتاه‌ترین زمان ممکن به شرایط عادی بازگشت و باهدف حداقل سازی پیامدهای وقوع بحران، آیین‌نامه پدافند غیرعامل در بانک سامان طراحی شده است.

روش سنجش ریسک عملیاتی

بانک سامان به منظور شناسایی و ارزیابی ریسک‌های عملیاتی از رویکرد پایین به بالا استفاده می‌کند که در آن بریک واحد کسب‌وکار یا یک فرآیند خاص تمرکز می‌شود. در کنار استفاده از پایگاه‌های داده زیان و رویدادهای ریسک عملیاتی، تحلیل فرآیندها و روش خودارزیابی ریسک و کنترل از مهم‌ترین و شناخته‌شده‌ترین روش‌های این رویکرد هستند.

پایگاه داده‌های زیان و رویدادهای ریسک عملیاتی

داده‌های زیان با ایجاد درکی از سطح تمرکز ریسک عملیاتی در داخل بانک امکان بررسی گذشته‌نگر رویدادهای ریسک عملیاتی را برای ما فراهم می‌کنند. در کنار داده‌های زیان عملیاتی، ثبت و گزارش «رویدادهای نزدیک به زیان» که هیچ هزینه مالی به بانک تحمیل نکرده‌اند نیز ضروری بوده و تحلیل این رویدادها به شناسایی نقاط ضعف در کنترل‌های داخلی کمک می‌کند. ثبت و بررسی این رویدادها تجربه یادگیری کم‌هزینه را فراهم کرده و به بانک‌ها اجازه می‌دهند که به‌طور مداوم سیستم کنترل خود را بهبود بخشند. بدین منظور، در بانک سامان داده‌های خطاهای عملیاتی در فرآیندهای مهم بانک مانند فرآیند اعطای تسهیلات ریالی، فرآیند ارزی و فرآیند جذب سپرده، به‌طور مستمر جمع‌آوری می‌شود که ضمن کمک به تحلیل فرآیندها و شناسایی ریسک‌های هر فرآیند، مبنایی برای ارزیابی ریسک عملیاتی از طریق بررسی روند خطاهای عملیاتی فراهم می‌کند. همچنین، واحد ریسک عملیاتی در حال طراحی و توسعه پایگاه داده زیان استاندارد جهت استفاده در مدل‌سازی تخمین زیان و محاسبات ارزش در معرض خطر ریسک عملیاتی، به منظور راه‌اندازی رویکرد پیشرفته بال ۲ است.

تحلیل فرآیندها

تحلیل فرآیندها شامل بیان واضح مراحل جزئی هر فرآیند، از طریق ترسیم نمودار جریان فعالیت‌های زیرمجموعه آن، به منظور تعیین ریسک‌های محتمل در هر مرحله است. در بانک سامان از روش تحلیل فرآیندها در شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌های عملیاتی در فرآیند اعطای تسهیلات ریالی، فرآیند ارزی و فرآیند جذب سپرده استفاده شده و بررسی و تحلیل سایر فرآیندها با تمرکز بر فرآیندهای کلیدی نیز در مرحله اجرا است.

روش‌های تحلیل کیفی

در کنار روش‌های در کنار روش‌های کمی، استفاده از روش‌های کیفی می‌تواند به تعمیق درک از ریسک‌های عملیاتی بانک کمک کند. روش خودارزیابی ریسک و کنترل (RCSA)^۱ ابزاری مهم و پرکاربرد برای شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک‌های عملیاتی است که طی آن یک واحد

^۱ Risk and Control Self-Assessment

کسب و کار، احتمال و تأثیر ریسک‌های مهمی را که با آن مواجه است ارزیابی کرده و پیشنهاد ساختار کنترلی لازم برای نظارت بر آن ریسک‌ها را ارائه می‌دهد. درحالی‌که داده‌های زیان امکان بررسی گذشته‌نگر رویدادهای ریسک عملیاتی را برای بانک فراهم می‌کند، روش خودارزیابی ریسک و کنترل ابزاری آینده‌نگر برای بررسی رویدادهای محتمل آتی است. نتایج این روش اغلب بهترین ابزار برای شناسایی حوزه‌های نیازمند کاهش ریسک هستند. در کنار شناسایی ریسک‌ها در تمامی زیر فرآیندها و فعالیت‌ها، بررسی کنترل‌های موجود برای هر ریسک، امکان استخراج شاخص‌های کلیدی ریسک را برای ما فراهم می‌کند. شاخص‌های کلیدی ریسک نقشی مؤثر در ارزیابی و گزارش دهی ریسک‌های عملیاتی دارند. خروجی دیگر روش خودارزیابی ریسک و کنترل، ماتریس ریسک است که از طریق امتیازدهی به دو بعد احتمال و شدت و ترکیب این دو امتیاز منجر به اولویت‌بندی ریسک‌های شناسایی‌شده در هر فعالیت می‌شود. ماتریس‌های ریسک و شاخص‌های کلیدی ریسک، نقشی اساسی در تدوین اشتباهات ریسک عملیاتی دارند.

از دیگر روش‌های کیفی مورد استفاده توسط واحد ریسک عملیاتی، روش حالت شکست و تجزیه و تحلیل اثرات (FMEA)^۲ است که روشی نظام‌مند، پیشرو و کاربردی برای شناسایی و ارزیابی ریسک است.

سازوکارهای کنترل و پایش ریسک عملیاتی

واحد ریسک عملیاتی از طریق تهیه و ارائه گزارش‌های مستمر به کمیته فرعی ریسک عملیاتی، اقدامات لازم در خصوص کنترل و پایش ریسک‌های عملیاتی (افراد، سیستم‌ها، فرایندها و حوادث خارجی) را انجام می‌دهد. بدین منظور، با استفاده از داده‌های خطاهای عملیاتی ثبت‌شده در بازرسی‌های ادواری، گزارش‌هایی آماری تهیه می‌شود که مبنای اصلی ارائه بازخورد به واحدهای اجرایی بانک توسط کمیته فرعی ریسک عملیاتی است.

پروفاایل ریسک عملیاتی بانک به منظور تعیین وضعیت ریسک‌های شناسایی‌شده مبتنی بر الزامات بانک مرکزی در خصوص مدیریت ریسک عملیاتی در حدود کنترلی مقرر و نیز تأثیر ایجاد هرگونه رخداد جدید بر پروفاایل سازمان در دوره‌های زمانی معینی مورد پایش قرار می‌گیرد. در هر دوره، میزان منابع در معرض خطر ریسک عملیاتی، فراوانی و شدت اثر فاکتورهای ریسک و شاخص‌های کلیدی ریسک مورد بررسی قرار می‌گیرد.

خروجی مرحله ارزیابی ریسک عملیاتی، بررسی وضعیت ریسک‌ها است به نحوی که تعیین شود کدام دسته از ریسک‌ها موردپذیرش واقع شود و با کنترل گردند. کنترل ریسک عملیاتی از طریق سیاست‌گذاری و نیز همکاری همه‌جانبه با واحدهای اجرایی مرتبط صورت می‌گیرد. فرایند کنترل ریسک از طریق فراگیر کردن فرهنگ ریسک و مشارکت واحدهای مختلف بانک میسر و پیاده‌سازی می‌شود. همچنین باهدف ارتقا سازوکارهای کنترل و پایش ریسک عملیاتی، پروژه مدیریت جامع ریسک عملیاتی در سال ۱۴۰۲ راه‌اندازی شده و در حال اجرا است.

^۲ Failure Modes and Effects Analysis