

Оценка эффективности системы управления операционными рисками

Надежда Козырева
Член Правления
Директор департамента комплаенс-
контроля и операционных рисков
ЗАО «ДЖИИ Мани Банк»

Ноябрь 2013



Операционные риски- незрелая дисциплина?

% респондентов, согласившихся с каждым из утверждений*:

Управление операционными рисками не доказало ценность для бизнеса (например, посредством минимизации потерь по операционным рискам)

54

Дисциплина все еще воспринимается как второстепенная после кредитных и рыночных рисков

54

Дисциплина больше сфокусирована на измерении, а не на управлении

42

Определение охвата операционных рисков неоднозначно и больше сфокусировано на повседневных процессах бэк-офиса

33

Развитие дисциплины было обусловлено изменениями в законодательстве, но ограничено фокусом на комплаенс и контрольных процедурах

29

* По результатам исследования McKinsey и Risk Management Association 2009, перевод Козыревой Н. А.

Основные трудности в процессе внедрения эффективной системы УОР

- 1 Стратегия и корпоративное управление**
 - Анализ экономической модели перед выбором конкретного метода и сам выбор
 - Создание организационной структуры, обладающей ясными и четкими механизмами контроля и управления операционными рисками
- 2 Обоснованность внедрения**
 - Доказательство обоснованности затрат по внедрению: повышение производительности/минимизация потерь
- 3 Данные**
 - Внедрение процессов сбора данных для получения достаточно подробной, полной и точной информации о потерях
 - Сбор данных за требуемое количество лет
 - Использование внешних данных
- 4 Информационных технологии**
 - Технологии отражения, отслеживания и составления отчетности по качественным и количественным данным по операционным рискам и предоставление подходящей, надежной и своевременной информации
- 5 Квалификация**
 - Нехватка сотрудников соответствующей квалификации



Зачем управлять операционными рисками?

- Фактические потери по операционным рискам – прямое влияние на P&L
- Упущенная выгода
- Влияние на рыночную капитализацию
- Соответствие требованиям



По результатам исследования Fitch & Datastream, влияния на рыночную стоимость спустя 120 дней после анонсирования потери по операционным рискам в 12 раз превышает фактический убыток.

Цели управления ОР

- Развитие и распространение культуры управления рисками
- Снижение уровня операционного риска, принимаемого Банком
- Снижение расходов Банка на финансирование потерь, образующихся в результате проявления операционного риска
- Снижение размера капитала, резервируемого под операционный риск
- Соответствие управления операционным риском общепризнанным международным практикам и требованиям БР
- Повышения эффективности внутренних процессов
- Более рационального использования имеющихся ресурсов
- Повышения качества предоставления услуг
- Принятие взвешенных бизнес-решений с учетом присущих рисков

Управление операционным риском должно быть направлено на обеспечение роста путем улучшение и оптимизации существующих бизнес процессов и контролей, а также на минимизацию потерь по операционным рискам.

Интегрированная оценка рисков и планирование



Интеграция ОР в модель ERM

Доктор будущего не будет давать пациенту лекарства, а заинтересует его заботой о своем теле, диете, причинах и способах предотвращения заболеваний.

Томас А. Эдисон



Эффективность управления ОР

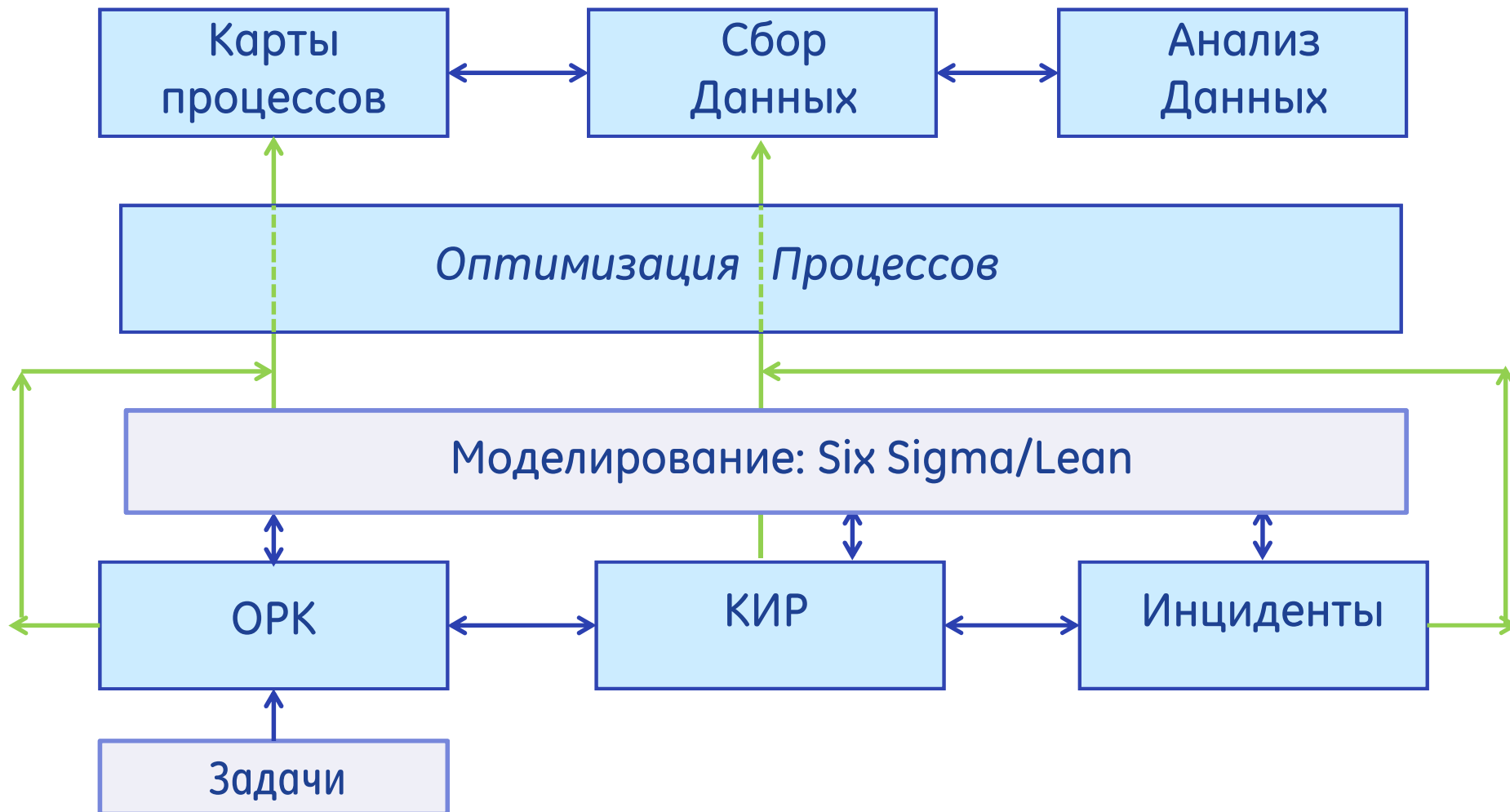
- Эффективность это всегда соотношение Результатов и Затрат.
- Затраты можно посчитать. **А как посчитать Результат?**

Примеры

- % уменьшения системных сбоев
- % уменьшения клиентских жалоб
- % уменьшения штрафов и неустоек
- # предотвращенных случаев мошенничества
- Показатели продуктивности сотрудников
- % уменьшения замечаний со стороны СВК/регулятора

Внедрение прозрачных метрик и показателей эффективности (KPI) для операционных рисков – неотъемлемая часть успешной системы управления ОР.

Взаимосвязь операционных рисков с Lean & Six Sigma



* По материалам John Thirlwell, "Mastering operational risk", 2011.

Человеческий фактор

Операционный риск- Риск прямых и/или косвенных потерь вследствие ошибок или неправильной работы внутренних бизнес-процессов, **персонала**, информационных систем или в результате внешних событий.

«80% of operational risk is down to human error or management failure.»

(J. Howitt, ex Head of operational risk, Dresdner Kleinwort Benson, PRMIA, 2004)

Подбор персонала

Оценка и KPIs



Кадровый резерв

Система поощрений

**Хорошее управление персоналом-
Хорошее управление операционными рисками**

Пример оценки зрелости системы ОР

	Level 1(Initial)	Level 2(Developing)	Level 3(Repeatable)	Level 4(Advanced)
Общая программа	<ul style="list-style-type: none"> -Процессы не формализованы - Ad hoc анализ и реактивные действия - Нет портфельного анализа операционных рисков 	<ul style="list-style-type: none"> -Процессы осуществляются регулярно, но непоследовательно - Портфельный анализ сосредоточен на «текущей картине рисков» 	<ul style="list-style-type: none"> -Процессы формализованы и интегрированы в повседневную деятельность - Портфельный анализ рисков организации с элементами сценарного анализа 	<ul style="list-style-type: none"> -Фокус на оптимизации - Аппетит к риску - Портфельный анализ с учетом «будущих событий»
Организация	<ul style="list-style-type: none"> -Нечеткая орг структура - Нехватка знаний - Непонимание бизнесом своей роли «1ой линии защиты» 	<ul style="list-style-type: none"> -Орг структура формализована - 1ая линии защиты требует большей интеграции. - 2ая линия защита недостаточно независимая 	<ul style="list-style-type: none"> Соответствует масштабу бизнеса - Бизнес выполняет функционал ОРМ повседневно - 2ой уровень защиты обладает необходимыми полномочиями 	<ul style="list-style-type: none"> -Участие Руководителя ОРМ в стратегическом планировании -Предвидение новых рисков - Принятие решений с учетом рисков
Управление	<ul style="list-style-type: none"> -Коммуникация и отчетность ОР эпизодична и реактивная - Структура управления не позволяет своевременно и полно выявлять события ОР 	<ul style="list-style-type: none"> -Структура управления внедрена, но есть недостатки покрытия, - Нечеткие правила эскалирования событий 	<ul style="list-style-type: none"> -Полное и своевременное выявление событий - Четкий и последовательный процесс отчетности 	<ul style="list-style-type: none"> -Проактивное выявление рисков - Принятие решений с учетом риск-лимитов и аппетита к риску
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> -Низкое понимание бизнеса процесса ОР, ограниченное обучение - Недостатки контролей над полнотой данных 	<ul style="list-style-type: none"> -Поддержка и понимание руководства, но не всех уровней сотрудников - Недостатки контролей над действиями по результатам событий ОР 	<ul style="list-style-type: none"> -Обучение всех уровней сотрудников - Соблюдение сроков ответных мер - Продвинутая архитектура данных 	<ul style="list-style-type: none"> -Фокус на улучшение бизнес показателей - Приоритизация проектов с учетом рисков - Диверсификация источников данных



Факторы Успеха

+ Что работает

- Получить **“buy-in”** со стороны Руководства. Личность лидера по оп рискам и **спонсорство со стороны бизнеса**.
- Четкая структура управления, **понятные роли & обязанности** и прозрачная система отчетности
- **Партнерство и взаимодействие** с другими контрольными функциями
- **Последовательность** методов категоризации и измерения рисков. Управление через ERM по модели **«риск-доходность»**. Измерение эффективности
- Развитие соответствующей **риск-культуры**
- Связь операционных и управленческих процессов со стратегий, оценкой результатов и системой вознаграждения
- Коммуницировать, коммуницировать и еще раз коммуницировать

- Что не работает

- **Реагировать**, но не предвидеть.
- Позиционировать функцию операционных рисков как **полицейских**, искать недостатки и виноватых
- Управлять рисками без полноценного и формализованного процесса корпоративного управления
- Не иметь **вовлеченности** бизнеса и первого лица
- Действовать в **изоляции** от других смежных функций



Ваши Вопросы?

