



موضوع	بخشنامه شماره م/۳۲۴۴ مورخ ۱۳۸۶/۰۸/۰۳؛ حداقل الزامات تحت عنوان "مجموعه رهنمودها برای مدیریت مؤثر ریسک عملیاتی"
شماره: م/۳۲۴۴	جهت اطلاع مدیران عامل محترم کلیه بانکهای دولتی غیر دولتی شرکت دولتی پست بانک و موسسه اعتباری توسعه ارسال گردید با احترام
تاریخ: ۱۳۸۶/۸/۳	همان گونه که استحضار دارند از جمله مهمترین ریسکهای که تقریباً تمامی فعالیتهای موسسه اعتباری در معرض آن قرار دارند ریسک عملیاتی است. ریسکی که ناشی از نامناسب بودن و عدم کفایت فرآیندها و روشها افراد و سیستمهای داخلی و یا ناشی از وقوع رویدادهای خارج از موسسه اعتباری است تأثیرات این شاخه از ریسک گاه ممکن است به حدی گسترده باشد که به ورشکستگی موسسات اعتباری بیانجامد از این رو مراجع نظارتی و موسسات اعتباری در سراسر دنیا تلاشهای فراوانی را جهت شناخت دقیق و مدیریت مؤثر این ریسک آغاز نموده اند. اقدامات یاد شده در صدد تعریف و تبیین ریسک عملیاتی پیش بینی رفتار و در نهایت کاهش آن هستند و در قالب سه محور شناسایی ارزیابی و اندازه گیری پایش و گزارش دهی و کنترل و کاهش ریسک عملیاتی پیگیری میشوند.
«بسمه تعالی»	اگرچه اهمیتی که به این شاخه نسبتاً جوان ریسک داده میشود در درجه نخست مرهون گستردگی حیطه عملکرد آن و تأثیرات بالقوه زیادی است که گاه ممکن است یک موسسه اعتباری را تا آستانه ورشکستگی سوق دهد لیکن پس از منظور نمودن مقادیری برای پوشش آن در نسبت کفایت سرمایه توافق نامه بال ۲ جایگاه این ریسک اهمیتی دو چندان یافت. نظر به اهمیت و لزوم برخورداری بانکها و موسسات اعتباری کشور از نظام مناسبی برای مدیریت اثر بخش ریسک عملیاتی به پیوست مجموعه رهنمودها برای مدیریت مؤثر ریسک عملیاتی جهت اجرا و فراهم سازی بستر لازم برای مدیریت مؤثر این ریسک ابلاغ می گردد. در این خصوص لازم است بانکها و موسسات اعتباری غیربانکی با طراحی سازمان مناسب و تهیید ساز و کارهای اجرایی لازم زمینه اجرای مؤثر این بخشنامه را فراهم آورده برحسب اجرای آن نظارت دقیق و مستمر نمایند.
	شایان ذکر است که در تهیه این مجموعه از منابع تخصصی فراوانی به خصوص اسناد کمیته نظارت بانکی بال از جمله توافق نامه کفایت سرمایه بال (۲) استفاده شده است. از آنجا که رویکرد بانک مرکزی هدایت تدریجی شبکه بانکی کشور به سمت پیاده سازی توافق نامه بال ۲ می باشد و اجرای محور اول این توافق نامه در زمینه کفایت سرمایه منوط به کمی نمودن ریسک عملیاتی است اجرای مؤثر این رهنمود بسیار ضروری میباشد.
	در ضمن مجموعه پیوست در بخش پایانی خود مشتمل بر الزامات احتیاطی مهمی است که تحت عنوان مباحث ویژه مدیریت ریسک عملیاتی تدوین شده اند. این مباحث شامل الزامات احتیاطی برای هر یک از موضوعات فرآیندها، ریسک قانونی (ریسک حقوقی)، کارکنان محصولات و خدمات جدید، استمرار عملیات کاری، برون سپاری امور، سیستم های فن آوری اطلاعات سیستم ها و خدمات پرداخت و شناسایی کافی مشتریان است و اجرای مؤثر این رهنمود مستلزم رعایت دقیق مفاد الزامات هر یک از این مباحث میباشد.
	با عنایت به مراتب فوق خواهشمند است دستور فرمایند رهنمودهای پیوست - پس از اتخاذ تدابیر لازم در سطوح هیات مدیره و مدیریت ارشد - به تمامی واحدهای ذی ربط در آن بانک موسسه ابلاغ و ضمن نظارت مؤثر برحسب اجرای آن - پس از مدت ۶ ماه - گزارشی از پیشرفت کار در زمینه مذکور برای این بانک ارسال شود. ص
	اداره مطالعات و مقررات بانکی
	صدیقه رهبر شمس کار
	۳-۳۸۳۱
	بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مدیریت کل نظارت بر بانکها و موسسات اعتباری مجموعه ی رهنمودها برای مدیریت مؤثر ریسک عملیاتی آبان ۱۳۸۶ فهرست مطالب

عنوان

۱- اهداف

۲- تعاریف

رویدادهای موثر در بروز ریسک عملیاتی

۱-۳- رویدادهای مربوط به فرآیندها و روشها

۲-۳- رویدادهای مربوط به درون سازمان

--- رویدادهای مربوط به اختلالات کاری و نواقص سیستم

۳-۴- رویدادهای مربوط به خارج از موسسه

۴- محیط ریسک عملیاتی

۱-۴- ساختار سازمانی برای مدیریت ریسک عملیاتی

وظایف و مسئولیت ها

۱-۴-۱- هیات مدیره وظایف و مسئولیت ها

۴-۱-۲- مدیریت ارشد وظایف و مسئولیت ها

۴-۱-۳- کمیته عالی مدیریت ریسک وظایف و مسئولیت ها

۴-۱-۴- کمیته فرعی ریسک عملیاتی وظایف و مسئولیت ها

۴-۱-۵- واحد مدیریت ریسک عملیاتی وظایف و مسئولیت ها

۴-۱-۶- کمیته حسابرسی وظایف و مسئولیت ها

۴-۱-۷- واحد حسابرسی داخلی وظایف و مسئولیت ها

۴-۱-۸- حسابرس مستقل وظایف و مسئولیتها

۴-۲- فرهنگ ریسک عملیاتی

۴-۲- فرهنگ ریسک عملیاتی

۲۲

لم

عنوان

۴-۳- اطلاعات ارتباطات و نظام گزارش دهی

افشای اطلاعات مربوط به ریسک عملیاتی

۵ مدیریت ریسک عملیاتی شامل نظامها و رویه ها برای شناسایی ارزیابی و

اندازه گیری پایش و گزارش دهی کنترل و کاهش ریسک عملیاتی

۵-۱- شناسایی ارزیابی و اندازه گیری ریسک عملیاتی

۵-۲- پایش ریسک عملیاتی و گزارش دهی

۵-۳- کنترل ریسک عملیاتی و کاهش آن

پیوست شماره ۱ جایگاه کمیته عالی مدیریت ریسک در ساختار

سازمانی موسسه اعتباری نمونه ایده آل

پیوست شماره ۲ چارچوبی برای مدیریت پیشرفته ریسک عملیاتی نمونه ایده آل ۳۴ پیوست شماره ۳ ابزارهای شناسایی و

ارزیابی ریسک عملیاتی

استفاده از بانک اطلاعاتی رویدادها و زبانهای گذشته

استفاده از روش خود ارزیابی

تجزیه و تحلیل سناریو

تجزیه و تحلیل محیطی

استفاده از روش امتیازدهی

استفاده از روش ترسیم ریسک

ه نمودار جریان کار

ماتریس ریسک

استفاده از شاخصهای ریسک

پیوست شماره - روشهای اندازه گیری پوشش سرمایه ای برای ریسک عملیاتی

۱- روش شاخص پایه

۲ روش استاندارد شده

لم

- ۱-۶- الزامات احتیاطی برای فرآیندها
- ۲-۶- الزامات احتیاطی برای ریسک حقوقی
- ۳-۶- الزامات احتیاطی برای کارکنان
- ۴-۶- الزامات احتیاطی برای محصولات و خدمات جدید
- ۵-۶- الزامات احتیاطی برای استمرار عملیات کاری
- ۶-۶- الزامات احتیاطی برای برون سپاری امور
- ۷-۶- الزامات احتیاطی برای سیستم‌های فن آوری اطلاعات
- ۸-۶- الزامات احتیاطی برای سیستم‌ها و خدمات پرداخت
- ۹-۶- الزامات احتیاطی برای شناسایی کافی مشتریان

بسمه تعالی

مجموعه ی رهنمودها برای مدیریت مؤثر ریسک عملیاتی

۱- اهداف

در اجرای موثر بند "ب" از ماده ۱۱ قانون پولی و بانکی کشور مصوب تیرماه ۱۳۵۱ و اصلاحات پس از آن و به منظور کمک به حفظ و ارتقای کارایی موسسات اعتباری از طریق تشویق آنها به اتخاذ تدابیر لازم برای پیشگیری از بروز زیانهای احتمالی ناشی از وقوع اختلالاتی که به هر دلیل ممکن است در فرآیند انجام عملیات رخ دهد و نیز اجتناب از بروز خساراتی که در صورت وقوع به موجب تکالیف مقرر در بند "ج" ماده ۳۵ همان قانون مسئولیت جبران آن با موسسه اعتباری است مجموعه ی رهنمودها برای مدیریت مؤثر ریسک عملیاتی که از این پس رهنمود" نامیده میشود تدوین می گردد.

۲- تعاریف

گستره شمول تعاریف ذیل محدود به این رهنمود میباشد

۱-۲- موسسه اعتباری بانک یا موسسه اعتباری غیربانکی است که تحت عناوین مذکور از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مجوز دریافت نموده تحت نظارت این بانک قرار دارد.

۲-۲- مدیریت ارشد اجرایی مدیر عامل اعضای هیات عامل و آن گروه از کارکنان ارشد موسسه اعتباری است که مستقیماً زیر نظر هر یک از اعضای هیات عامل مدیر عامل قرار داشته مسئولیت اجرای استراتژی ها و سیاستهای مصوب هیات مدیره هیات عامل را حسب مورد بر عهده دارند.

۳-۲- ریسک عملیاتی احتمال بروز زیان ناشی از نامناسب بودن و عدم کفایت فرآیندها و روشها افراد و سیستمهای داخلی و یا ناشی از رویدادهای خارج از موسسه اعتباری

این تعریف شامل ریسک حقوقی (قانونی) نیز می باشد، لیکن ریسک های شهرت و راهبردی را در بر نمی گیرد.

۴-۲- سیستم ترکیبی از اجزا و قسمتهای مختلف یک مجموعه است که به یکدیگر وابسته اند و روابط متقابل آنها به شکلی خاص و در جهت اهداف مشخصی است.

سیستم در این رهنمود شامل تمامی سیستمهای دستی و رایانه ای و نیز شبکه های خدمات رسانی هم چون آب و برق و گاز شبکه های ارتباطی و است که بروز هرگونه اختلال در آنها بر روی ریسک عملیاتی موسسه اعتباری تاثیر می گذارد.

۵-۲- ریسک حقوقی (قانونی) احتمال بروز زیان ناشی از مشاوره یا مستندسازی نامناسب اشتباهات حقوقی تفاسیر و برداشتهای متفاوت از قوانین و مقررات و همچنین عدم کفایت قوانین و مقررات موجود برای حل موضوعات حقوقی مبتلا به موسسه اعتباری و نیز تغییر قوانین و مقررات مزبور

۶-۲- ریسک شهرت احتمال بروز زیان در اثر از دست دادن حسن شهرت به دلایلی از جمله وضعیت نامطلوب مالی تنزل رتبه اعتباری و یا از دست دادن اعتماد عمومی

۷-۲- ریسک راهبردی استراتژیک احتمال بروز زیان ناشی از تدوین برنامه های راهبردی و عملیاتی نامناسب ایجاد تغییر نامناسب در این برنامه ها سازمان دهی یا تجدید سازمان دهی نامناسب موسسه و نیز پیاده سازی برنامه ای است که با عوامل درونی و برونی محیط ناسازگار بوده و میتواند بر درآمدها سرمایه و حیات حرفه ای موسسه تاثیرگذار باشد.

۸-۲- برنامه راهبردی برنامه ای است بلند مدت برای یک دوره ۳ تا ۵ ساله که تصویری کلی از اهداف نگرش و جهت گیری عملیاتی موسسه اعتباری ارائه می دهد.

۹-۲- برنامه عملیاتی برنامه ای است کوتاه مدت حداکثر یک ساله که چارچوب کلی عملیات هر موسسه برای پشتیبانی از اجرای برنامه راهبردی را مشخص نموده برای هر واحد کاری اجرای برنامه را زمان بندی میکند.

۱۰-۲- مدیریت ریسک عملیاتی عبارت است از فرایند شناسایی ارزیابی و اندازه گیری تجزیه و تحلیل و واکنش مناسب نسبت به ریسک عملیاتی و نیز نظارت شامل پایش و گزارش دهی و) مستمر بر آن با توجه به شرایط متغیر محیطی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی تکنولوژیک و).

۱۱-۲- برون سپاری به مفهوم استفاده موسسه اعتباری از خدمات شخص ثالث اعم از وابسته یا غیر از آن برای انجام مستمر برخی فعالیت ها در زمان حال یا آینده است.

برون سپاری میتواند انتقال اولیه یک فعالیت یا بخشی از آن از موسسه اعتباری به شخص ثالث یا انتقال بعدی یک فعالیت یا بخشی از آن از یک ارائه دهنده خدمات به شخص دیگر باشد.

۲-۱۲- استمرار عملیات کاری توانایی موسسه اعتباری برای ادامه وظایف و خدمات خود - تحت هر شرایط - به طور مستمر و بدون وقفه.

۲-۱۳- مدیریت استمرار عملیات کاری رویکرد جامعی است که تمامی فعالیت های موسسه اعتباری را در برگرفته شامل خط مشی ها استانداردها و رویه هایی است که اطمینان میدهند در صورت بروز اختلال بعضی از عملیات خاص شرایط خود را حفظ نموده یا طی چارچوب زمانی معین به شرایط عادی خود باز می گردند. هدف از مدیریت استمرار عملیات کاری به حداقل رسانیدن آثار منفی عملیاتی مالی، قانونی شهرت ناشی از بروز اختلال میباشد.

۲-۱۴- برنامه ریزی استمرار عملیات کاری به عنوان بخشی از مدیریت استمرار عملیات کاری تدوین برنامه ای است مكتوب و جامع برای انجام اموری که رویه ها و سیستمهای ضروری را جهت تداوم یا بازیابی عملیات موسسه اعتباری - در صورت بروز اختلال - مشخص می نماید.

۲-۱۵- سیستم پرداخت سیستمی است که امکان استفاده از ابزارهای متنوع پرداخت را فراهم مینماید ابزارهای پرداخت شامل کارتهای پرداخت چک و سایر ابزارهایی است که برای پرداخت برداشت یا انتقال وجوه مورد استفاده قرار می گیرند.

۲-۱۶- حفظ امنیت اطلاعات به مفهوم حفاظت از اطلاعات و حفظ امنیت و تهیه نسخه پشتیبان از آنها تحت شرایط عادی و اضطراری از طریق اقدامات اجرایی فنی و ... می باشد.

رویدادهای موثر در بروز ریسک عملیاتی

از انواع رویدادهایی که میتوانند زبانهای عمده ناشی از ریسک عملیاتی را در پی داشته باشند عبارتند از:

۱-۳- رویدادهای مربوط به فرآیندها و روشها

عدم کفایت یا نامناسب بودن رهنمودها سیاست ها و رویه ها

عدم کفایت ارتباطات و یا ایجاد وقفه در آنها

خطاهای مربوط به ورود اطلاعات

عدم سازگاری فرآیندها و روشها و یا ناکافی بودن آنها

مستند سازی ضعیف و ناقص اطلاعات مشتریان

مستندسازی ضعیف و ناکافی امور حقوقی

عدم کفایت کنترلهای امنیتی

نقض قانون مقررات و عدم رعایت الزامات

نامناسب بودن تغییرات انجام شده در فرآیندها روشها، ساختارها و

وجود نارسایی در برنامه های اقتضایی و یا احتیاطی از جمله برنامه های مربوط به استمرار عملیات کاری

وجود نارسایی در مدیریت وثائق

وجود نارسایی در مدیریت اجرایی عرضه محصولات و فرآیندها

۲-۳- رویدادهای مربوط به درون سازمان

نقص دستورالعملهای داخلی سیاستها و رویه ها

عدول از اختیارات واگذار شده

سوء استفاده کارکنان سازمان شامل اختلاس ارتشا ارائه گزارشهای غلط عمدی یا سهوی به ویژه در مورد مانده حسابها سرقت مبادلات غیر قانونی به حساب شخصی خود خیانت در امانت جعل اسناد و چک ها دسترسی غیر مجاز به حساب مشتریان سوء استفاده از اطلاعات محرمانه مشتری فعالیت های تجاری نامناسب به حساب بانک حیف و میل اموال و دارایی ها نادیده گرفتن مقررات انتشار انواع ویروسهای رایانه ای در رایانه ها و شبکه های رایانه ای پولشویی و ارائه محصولات فاقد مجوز.

عدم کفایت تفکیک وظایف و کنترلهای دوگانه

عدم شفافیت وظایف و مسئولیت ها

بی تجربگی کارکنان

عدم برخورداری از کارکنان متخصص و پایبند به منشور اخلاقی موسسه

عدم کفایت نظارت بر کارکنان

نقض قوانین مربوط به سلامت و ایمنی کارکنان

۳-۳- رویدادهای مربوط به اختلالات کاری و نواقص سیستم

. عدم کفایت نحوه نگهداری و مدیریت سخت افزارها و نرم افزارها شبکه و ارائه دهنده خدمت (Server) اختلالات کاری و نارسایی سیستم های مختلف رایانه ای و ...) از قبیل نواقص سخت افزاری و نرم افزاری مشکلات مربوط به ارتباطات از راه دور قطع برق آب و گاز استفاده از فن آوری های قدیمی و غیر استاندارد.

۴-۳- رویدادهای مربوط به خارج از موسسه

اعمال مجرمانه مانند کلاهبرداری سرقت جعل سوء استفاده از چک و جرایم

رایانه ای

عملکرد اشتباه فروشنده و اختلافات با فروشنده داراییهای مورد نیاز موسسه اعتباری مانند تجهیزات، مستغلات و ...)

عملیات تروریستی و ناآرامی های اجتماعی

بلاای طبیعی مانند زلزله آتش سوزی سیل و

علل مختلف سیاسی حقوقی و مقرراتی از جمله دعاوی مربوط به عملکرد استخدامی و ایمنی محیط کار دعاوی مربوط به جبران خدمات کارکنان فعالیتهای سازمان یافته نیروی کار دعاوی ناشی از وجود تبعیض و مسئولیت عمومی استخدام نامناسب کارکنان جبران ناعادلانه خدمات کارکنان سوء رفتار با کارکنان که به مواردی همچون دعاوی حقوقی استعفا و اعتراضات منجر شود و ...).

محیط ریسک عملیاتی

۱-۴- ساختار سازمانی برای مدیریت ریسک عملیاتی وظایف و مسئولیتها مدیریت ریسک عملیاتی مستلزم مشارکت طیف گسترده ای از افراد و واحدهای سازمانی است. هر یک از این افراد و واحدها وظایف و مسئولیت های متفاوتی را در این زمینه بر عهده دارند. لازم است هر یک از افراد و واحدهای مزبور درک روشنی از وظایف سطح اختیارات و مسئولیتهای خود در ساختار سازمانی موسسه و نیز ساختار مدیریت ریسک آن داشته باشند. ایجاد واحدهای سازمانی و کمیته هایی ویژه در ساختار سازمانی موسسه اعتباری به هیات مدیره و مدیریت ارشد در ایفای مسئولیتهای خود در زمینه شناخت و مدیریت ریسک عملیاتی یاری میرساند.

۱-۴-۱- هیات مدیره وظایف و مسئولیت ها

هیات مدیره میبایست به اهمیت نقش ریسک عملیاتی به عنوان شاخه مجزایی از ریسک که نیاز به مدیریت دارد آگاهی داشته تدابیر لازم را برای مدیریت موثر آن اتخاذ نماید مسئولیت نهایی مدیریت ریسک عملیاتی بر عهده هیات مدیره میباشد. وظایف و مسئولیتهای هیات مدیره در رابطه با مدیریت ریسک عملیاتی شامل موارد ذیل است:

. تصویب راهبردها سیاستها و فرایندهای کلی ریسک عملیاتی و نیز شیوه مدیریت آن در چارچوب استراتژی کلی موسسه اعتباری

تصویب میزان ریسک پذیری موسسه در زمینه ریسک عملیاتی

. بررسی و تصویب رویکردهای پیشنهادی کمیته عالی مدیریت ریسک موضوع پیوست شماره ۲ بخشنامه شماره ۱۱۷۲ مورخ ۱۳۸۶/۳/۳۱ در زمینه شیوه مدیریت ریسک عملیاتی و ابلاغ رویکردهای مصوب به مدیریت ارشد جهت اجرا

بررسی گزارش دریافتی از کمیته حسابرسی در مورد بازبینی و ارزیابی کفایت فرآیند حسابرسی داخلی و رفع نارسایی های کشف شده

. بررسی و تصویب استراتژیها راهبردها خط مشی ها و رهنمودهای پیشنهادی از سوی کمیته حسابرسی و کمیته عالی مدیریت ریسک؛

حصول اطمینان از این که واحد حسابرسی داخلی به طور منظم کفایت و جامعیت مدیریت ریسک عملیاتی موسسه را مورد ارزیابی قرار میدهد؛

. تصویب نظام مدیریت ریسک عملیاتی موسسه و بازنگری ادواری یا موردی آن حسب ضرورت

این نظام میبایست ضمن ارائه تعریفی شفاف دقیق و جامع از ریسک عملیاتی در مورد نحوه مدیریت شناسایی ارزیابی پایش گزارش دهی و کنترل ر کاهش آن رهنمودهای لازم را ارائه نماید؛

تصویب و بازنگری ادواری و یا موردی چارچوب حاکمیت شرکتی موسسه اعتباری به منظور مدیریت شفاف ریسک عملیاتی؛

تصویب سیاستهای کلی در زمینه مستندسازی اقدامات کنترلی و فعالیت های مربوط به مدیریت تراکنشها و حصول اطمینان از اجرای آنها

تصویب خط مشی های افشای اطلاعات مربوط به ریسک عملیاتی موسسه اعتباری در چارچوب قوانین و مقررات و بازنگری ادواری و یا موردی آنها

تصویب خط مشی های لازم در خصوص محصولات و خدمات جدید و بازنگری دوره ای آن به ضمیمه شماره ۶۴ از مباحث ویژه مدیریت ریسک عملیاتی رجوع شود

تصویب خط مشیهای لازم برای مدیریت ریسک عملیاتی فعالیت هایی که برون سپاری میشوند به ضمیمه شماره ۶-۶ از مباحث ویژه مدیریت ریسک عملیاتی رجوع شود

حصول اطمینان از این که برای مدیریت ریسک عملیاتی برنامه ها و رویه های مناسبی وجود دارد؛

. حصول اطمینان از استقرار نظام جامعی از کنترلهای داخلی در موسسه اعتباری (موضوع) بخشنامه شماره مب ۱۱۷۲ مورخ ۱۳۸۶/۳/۳۱)

حصول اطمینان از وجود فرهنگ سازمانی مناسب و توانمند برای مدیریت کارآمد ریسک عملیاتی و تاکید بر اجرای کنترلهای داخلی مناسب در موسسه اعتباری

حصول اطمینان از این که نظام مدیریت ریسک ،عملیاتی تحت حسابرسی داخلی جامع و کارآمدی قرار دارد که به وسیله کارکنان شایسته - برخوردار از استقلال عمل و آموزش مناسب - انجام می شود؛

. حصول اطمینان از این که مسئولین حسابرسی داخلی به طور مستقیم در فرآیند مدیریت ریسک عملیاتی مسئولیتی به عهده نداشته باشند؛

حصول اطمینان از این که موسسه اعتباری از اصول مناسبی برای شناسایی ارزیابی پایش گزارش دهی کاهش و کنترل ریسک عملیاتی استفاده می کند؛

حصول اطمینان از وجود برنامه های اقتضایی مناسب برای استمرار عملیات کاری و بازنگری ادواری آنها به ضمیمه شماره ۶۵ از مباحث ویژه مدیریت ریسک عملیاتی رجوع شود

حصول اطمینان از استقرار یک نظام موثر و کارآمد گزارش دهی در سرتاسر موسسه اعتباری و این که اطلاعات شفاف جامع مرتبط قابل اعتماد قیاس پذیر و مهم مربوط به حوزه های مختلف کاری موسسه اعتباری به موقع در اختیار کاربران ذی ربط قرار می گیرد

حصول اطمینان از این که مدیریت ارشد و نیز تمامی افرادی که مسئول مدیریت ریسک عملیاتی هستند ضمن آگاهی کامل به ریسک های عملیاتی عمده در حوزه های کاری خود از وظایف و مسئولیتهای خود در این زمینه مطلع بوده و نیز از تجربه و

دانش کافی در مورد وظایف محوله برخوردار می باشند. همچنین وظایف و مسئولیتهای خود در رابطه با مدیریت ریسک عملیاتی را به شیوه مناسبی انجام می دهند؛

حصول اطمینان از اجرای نظام مدیریت ریسک عملیاتی توسط مدیریت ارشد

الزام مدیران ارشد اجرایی به ارائه گزارش جامع و مکتوب در خصوص مدیریت ریسک عملیاتی حداقل هر شش ماه یکبار و نیز ارائه سایر گزارشهای مورد نیاز هیات مدیره

۲-۱-۴- مدیریت ارشد، وظایف و مسئولیت ها

مسئولیت اجرای چارچوبهای مصوب هیات مدیره و نیز تعیین خط

مشی ها فرایندهای مدیریت ریسک عملیاتی در خصوص تمامی محصولات فعالیتها فرایندها و سیستمهای مهم موسسه اعتباری بر عهده مدیریت ارشد است.

اهم وظایف و مسئولیتهای مدیریت ارشد در زمینه مدیریت ریسک عملیاتی به شرح ذیل است:

تعیین و توسعه خط مشی ها فرایندها و رویه های اجرایی ذی ربط مدیریت ریسک عملیاتی در زمینه تمامی محصولات خدمات حوزه های کاری فرایندها و سیستمهای مهم موسسه اعتباری در چارچوب قوانین و مقررات

اجرای استراتژیها راهبردها خط مشی ها و رهنمودهای پیشنهادی از سوی کمیته حسابرسی و کمیته عالی مدیریت ریسک که به تصویب هیات مدیره رسیده باشد؛

ایجاد ساختار مدیریتی مناسب برای مدیریت موثر و کارآمد ریسک عملیاتی

پیاده سازی نظام جامعی از کنترلهای داخلی در موسسه اعتباری

پیشنهاد راهبردها و سیاستهای ذی ربط ریسک عملیاتی به هیات مدیره جهت تصویب

پیشنهاد خط مشیهای لازم برای مدیریت ریسک عملیاتی فعالیت هایی که برون سپاری میشوند

فراهم آوردن تمهیدات لازم برای اجرای برنامه های اقتضایی مربوط به ریسک عملیاتی از جمله برنامه های اقتضایی مربوط به استمرار عملیات کاری موسسه

تعیین ساختار سازمانی برای مدیریت ریسک عملیاتی و ابلاغ مسئولیت ها و وظایف تمامی واحدها و افراد به آنها

ارزیابی میزان تناسب فرآیند مدیریت ریسک عملیاتی با نوع ریسک موجود در فعالیت واحد ذی ربط

تلاش در جهت ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و توانمند - در گفتار و عمل - و تاکید بر اجرای کنترلهای داخلی مناسب در موسسه اعتباری

ارزیابی روایی فرایند نظارت بر مدیریت ریسک عملیاتی

حصول اطمینان از سازگاری سیاستهای ریسک پذیری موسسه اعتباری با نظام جبران خدمات کارکنان آن به گونه ای که مانع از نقض مقررات توسط کارکنان گردد

اجرای سیاستهای مصوب هیات مدیره در زمینه استقرار یک نظام موثر و کارآمد گزارش دهی در سرتاسر موسسه اعتباری

فراهم آوردن تمهیدات لازم برای آموزش کارکنان در زمینه مدیریت ریسک عملیاتی

حصول اطمینان از وجود هماهنگی و ارتباط موثر بین کارکنان واحد ریسک عملیاتی و کارکنان دیگر واحدهای ریسک و نیز بین آنها و ارائه دهندگان خدمات در خارج از سازمان

حصول اطمینان از رعایت الزامات افشای اطلاعات مربوط به ریسک عملیاتی

دریافت گزارشهای منظم در خصوص ریسکهای عملیاتی و خسارات وارده

ارزیابی منظم به هنگام بودن صحت و مرتبط بودن رویه های مورد استفاده و نظام های گزارش گری

۳-۱-۴- کمیته عالی مدیریت ریسک وظایف و مسئولیت ها

کمیته ای است تخصصی که از سوی هیات مدیره موسسه اعتباری و به منظور یاری رسانیدن به آن در امر نظارت بر مدیریت مؤثر ریسک هایی که موسسه اعتباری در معرض آنها قرار دارد تشکیل شده در چارچوب اختیارات مقررات خط مشی ها و حدود وظایف تعیین شده از سوی هیات مدیره موسسه اعتباری انجام وظیفه مینماید موضوع پیوست شماره ۲ بخشنامه شماره ۱۱۷۲ مورخ ۱۳۸۶/۳/۳۱).

اهم وظایف و مسئولیتهای کمیته عالی مدیریت ریسک در رابطه با مدیریت ریسک عملیاتی علاوه بر وظایف و مسئولیتهای کلی مندرج در پیوست شماره ۲ بخشنامه شماره مبر ۱۱۷۲ مورخ ۱۳۸۶/۳/۳۱ این بانک - به شرح زیر می باشد

تدوین چارچوبی برای خط مشی ها راهبردها و دستورالعمل های اجرایی ریسک عملیاتی با مشارکت کمیته فرعی مدیریت ریسک عملیاتی - پس از دریافت نظرات واحد اجرایی ریسک عملیاتی به منظور پیشنهاد به هیات مدیره چارچوب پیشنهادی میبایست با خط مشی ها و راهبردهای کلی موسسه اعتباری سازگاری داشته و حتی الامکان سایر ریسکهای مهم موسسه اعتباری را پوشش داده و به گونه ای شفاف وضعیت ریسک عملیاتی را تبیین نماید.

بررسی و پیشنهاد میزان تحمل ریسک عملیاتی به هیات مدیره جهت تصویب

بررسی کفایت خط مشی ها و سیستمهای مربوط به مدیریت ریسک عملیاتی و مطابقت خط مشی ها با سطح قابل قبول ریسک عملیاتی مصوب هیات مدیره

بررسی وضعیت ریسک عملیاتی موسسه اعتباری شرکتهای تابعه و وابسته به آن بر حسب میزان ریسک پذیری مقرر توسط هیات مدیره و در صورت لزوم مشاوره با کمیته حسابرسی مدیران واحدها، حسابرسان داخلی و مستقل در این زمینه

بررسی و اظهار نظر در خصوص رویکردهای پیشنهادی کمیته فرعی مدیریت ریسک عملیاتی در مورد شیوه های مدیریت ریسک عملیاتی و ارائه پیشنهادها در این زمینه جهت تصویب هیات مدیره

دریافت مستمر اطلاعات مربوط به برنامه های مدیریت ریسک عملیاتی قبل از شروع و طی مراحل اجرایی

بررسی اهداف و راهبردهای پیشنهادی برای مدیریت ریسک عملیاتی و نیز اثر بخشی خط مشیهای مدیریت مالی و عملیاتی موسسه اعتباری و ارائه توصیه در این زمینه

بررسی شیوه پایش و گزارش دهی عملکرد مدیریت ریسک عملیاتی
بررسی سیاست ها رویه ها و فرآیندهای پیشنهاد شده از سوی واحدهای ذی ربط در زمینه مدیریت ریسک عملیاتی تمامی محصولات فعالیتهای فرایندها سیستمهای اصلی برون سپاری فعالیتهای برنامه های اقتصادی برای استمرار عملیات کاری و ارائه نقطه نظرات به هیات مدیره در این خصوص
حصول اطمینان از رعایت چارچوبهای مصوب هیات مدیره در زمینه مدیریت ریسک عملیاتی
حصول اطمینان از مناسب بودن رویه های مدیریت ریسک عملیاتی
بازبینی گزارشهای ارائه شده از سوی مدیران ذی ربط در رابطه با ریسک عملیاتی موسسه اعتباری و بررسی اقدامات انجام شده از سوی آنها برای اداره مؤثر ریسکهای مزبور و ارائه پیشنهادهای لازم به هیات مدیره
ارزیابی عملکرد نظامهای کنترل داخلی و مدیریت ریسک عملیاتی همکاری با کمیته حسابرسی برای بررسی گزارشهای دریافتی مدیران ذی ربط در رابطه با اجرا تصویب و کنترل آن و نیز گسترش نظام های کنترل داخلی
بررسی موارد عمده تخطی از حدود مقرر برای ریسک عملیاتی دریافت و اظهار نظر در مورد گزارشهای توضیحی مدیران در این خصوص :

بررسی توصیه های حسابرسان داخلی و مستقل در رابطه با مدیریت ریسک عملیاتی :
شناسایی هر یک از اجزای مدیریت ریسک عملیاتی که نیاز به بهبود دارند و انجام اقدامات اصلاحی لازم برای رفع نارسایی های موجود در آنها؛

بررسی پیشنهادهای مدیران ذی ربط در مورد چگونگی به حداقل رسانیدن خسارات مستقیم و غیر مستقیم ناشی از ریسک عملیاتی هر یک از خطوط کاری موسسه با توجه به فراوانی و شدت هر یک از رویدادهای مؤثر بر ریسک عملیاتی ؛
اطلاع رسانی به هیات مدیره موسسه اعتباری در مورد ریسک های عمده و بالقوه عملیاتی که موسسه اعتباری در معرض آن قرار دارد و نیز اثر بخشی سیستم مدیریت ریسک عملیاتی
. ارائه گزارش به هیات مدیره در رابطه با نتایج حسابرسی های داخلی مربوط به ریسک عملیاتی و میزان مناسب بودن اقدامات انجام شده توسط واحدهای اجرایی

۴-۴-۴- کمیته فرعی ریسک عملیاتی، وظایف و مسئولیت ها
به منظور بررسی موارد مرتبط با مدیریت ریسک عملیاتی کمیته عالی مدیریت ریسک لازم است کمیته ای تحت عنوان «کمیته فرعی ریسک عملیاتی ایجاد نماید به پیوست شماره ۱ رجوع شود.
اعضای کمیته فرعی ریسک عملیاتی از میان مدیران و یا کارشناسان واحدهای ذیربط موسسه اعتباری و پس از دریافت نقطه نظرات مشورتی کمیته حسابرسی و کمیته عالی مدیریت ریسک توسط هیات مدیره تعیین میشوند. توصیه میشود در ترکیب کمیته فرعی ریسک عملیاتی عضو یا اعضای از واحدهای ذیل نیز حضور داشته باشند
واحدهای اجرایی مدیریت ریسک

واحد فن آوری اطلاعات

. واحد حقوقی

ه واحدهای مرتبط با منابع انسانی

کمیته فرعی ریسک عملیاتی در راستای پاسخگویی به کمیته عالی مدیریت ریسک وظایف زیر را بر عهده دارد
نظارت بر ریسک عملیاتی در تمامی سطوح موسسه اعتباری و حصول اطمینان از رعایت حدود مصوب هیات مدیره
پیشنهاد خط مشی های شفاف به کمیته عالی مدیریت ریسک در مورد روشهای مدیریت ریسک عملیاتی برون سپاری و استمرار عملیات کاری

طراحی و پیشنهاد استراتژیهای ریسک عملیاتی به کمیته عالی مدیریت ریسک جهت تصویب در هیات مدیره

بازبینی مستندات مربوط به فعالیتهای در معرض ریسک عملیاتی؛

ارائه پیشنهاد به کمیته عالی مدیریت ریسک در خصوص تفویض اختیارات لازم در موارد زیر

تعیین حدود اختیارات سطوح مختلف جهت تصویب

منابع در معرض ریسک عملیاتی

تعیین حدود احتیاطی مربوط به منابع حایز اهمیت در معرض ریسک عملیاتی

تعیین معیارهای لازم برای برون سپاری و استمرار عملیات کاری

ه دریافت گزارش از واحدهای اجرایی ذی ربط در رابطه با اقدامات انجام شده در زمینه ریسک عملیاتی

بازبینی نتایج حسابرسیهای داخلی در رابطه با ریسک عملیاتی و

تناسب اقدامات اصلاحی انجام شده از سوی واحدهای اجرایی با فراوانی شدت و نوع ریسک عملیاتی

ارایه گزارش به کمیته عالی مدیریت ریسک در رابطه با کفایت منابع از جمله منابع انسانی برای مدیریت مؤثر ریسک عملیاتی

۴-۵-۱-۵- واحد مدیریت ریسک عملیاتی وظایف و مسئولیت ها

به منظور کنترل و پایش این موضوع که منابع در معرض ریسک عملیاتی در چارچوب معیارها و حدود مصوب هیات مدیره قرار دارد و نیز برای تسهیل نظارت مؤثر بر مدیریت ریسک عملیاتی و حسن اجرای آن در فرایندهای کنترلی ذیربط لازم است هیات مدیره واحد اجرایی مدیریت ریسک عملیاتی را متناسب با اندازه پیچیدگی و تنوع فعالیتهای موسسه اعتباری ایجاد نماید.

این واحد اجرایی تحت عنوان واحد مدیریت ریسک عملیاتی به پیوست شماره ۱ رجوع شود ایجاد میشود عمده وظایف این واحد به شرح ذیل است:

پیگیری اجرای سیاستها و حدود احتیاطی مقرر از سوی هیات مدیره در زمینه ریسک عملیاتی و حصول اطمینان از اجرای

چارچوبهای تعیین شده

اجرای نظامها و رویه های مرتبط با شناسایی ریسک نظام اطلاعات مدیریت و نیز ایجاد نظامی برای ارائه هشدارهای اولیه و شناسایی و اصلاح به موقع نارسایی ها

انجام بررسی های لازم برای انتخاب رویکرد مناسب در رابطه با شیوه های مدیریت ریسک عملیاتی جهت پیشنهاد به کمیته عالی مدیریت ریسک؛

دریافت گزارشهای ادواری و به روز از سایر واحدهای اجرایی در مورد موضوعات مربوط به ریسک عملیاتی از جمله حفاظت فیزیکی و صیانت از اطلاعات استمرار عملیات کاری برون سپاری امور و تطبیق با ضوابط ذی ربط

دریافت گزارش از واحد اجرایی مدیریت ریسک عملیاتی در رابطه با آن گروه از رویدادهای درونی و بیرونی که ممکن است اثرات مهمی بر فعالیت های مدیریت ریسک عملیاتی داشته باشند

مشارکت در تدوین چارچوبها و دستورالعمل های مدیریت ریسک عملیاتی و ارزیابی آنها به منظور تعیین شاخص های ریسک عملیاتی و ارایه پیشنهادهایی در زمینه کنترل و کاهش آنها

مشارکت یا ارایه پیشنهاد در زمینه سازماندهی نظام مدیریت ریسک عملیاتی واحدهای کاری مختلف بر اساس چارچوبها و دستورالعملهای مقرر برای مدیریت ریسک عملیاتی

ابلاغ خط مشی ها رویه ها و روشهای مدیریت ریسک عملیاتی به تمامی واحدهای کاری ذیربط :

اطلاع رسانی کافی در زمینه مباحث مربوط به ریسک عملیاتی به منظور شناخت و آگاهی تمامی سطوح کارکنان موسسه اعتباری از مباحث مذکور؛

هماهنگی مشاوره یا مشارکت در تهیه آزمون و بررسی برنامه استمرار کاری برای یکایک واحدهای اجرایی و ارایه گزارش در مورد ریسکهای مختلف به کمیته فرعی ریسک عملیاتی و مدیریت ذیربط

مطالعه پیگیری و توسعه دانش مربوط به ریسک عملیاتی در موسسه اعتباری به منظور گسترش و تجزیه و تحلیل فنون جدید مدیریت ریسک مذکور

۴-۱-۶- کمیته حسابرسی وظایف و مسئولیتها

کمیته ای است تخصصی که از سوی هیات مدیره موسسه اعتباری و به منظور یاری رسانیدن به آن در امر نظارت بر مسئولیتهای آنها در حیطه فرآیند گزارشگری مالی نظام کنترل داخلی فرآیند حسابرسی و فرایند تطبیق با قوانین و مقررات و ضوابط اخلاقی تشکیل شده در چارچوب اختیارات مقررات خط مشی ها و حدود وظایف تعیین شده از سوی هیات مدیره موسسه اعتباری انجام وظیفه مینماید موضوع پیوست شماره ۱ بخشنامه شماره م ب ر ۱۱۷۲ مورخ ۱۳۸۶/۳/۳۱).

اهم وظایف و مسئولیتهای کمیته حسابرسی در رابطه با مدیریت ریسک عملیاتی علاوه بر وظایف و مسئولیتهای کلی مندرج در پیوست شماره ۱ بخشنامه شماره م ب ۱۱۷۲ مورخ ۱۳۸۶/۳/۳۱ این بانک - به شرح زیر می باشد:

نظارت بر فرایند تهیه گزارشهای سالانه و میان دوره ای در رابطه با ریسک عملیاتی

همکاری با کمیته عالی مدیریت ریسک در خصوص ارزیابی محیط ریسک عملیاتی و چگونگی مدیریت آن و ارائه نظرات مشورتی در این خصوص به کمیته مذکور؛

دریافت گزارشهای منظم از واحد حسابرسی داخلی در خصوص هرگونه تغییر مهم در وضعیت ریسک عملیاتی و تشکیل جلسه با رئیس آن واحد، در صورت لزوم

دریافت گزارشهای توضیحی از مسئولین واحدهای ذی ربط در خصوص علل بروز تغییرات مهم در وضعیت ریسک عملیاتی موسسه

بررسی گزارشهای دریافتی و همکاری با کمیته عالی مدیریت ریسک در خصوص ارائه راهکارهای مناسب به منظور مدیریت موثر ریسک عملیاتی

ارزیابی کفایت نظام کنترل داخلی موسسه برای مدیریت موثر ریسک عملیاتی

ارزیابی کیفیت دستورالعملهای اجرایی مدیریت ریسک عملیاتی و همکاری با کمیته عالی مدیریت ریسک در رابطه با ارائه پیشنهادها لازم به هیات مدیره

بررسی و تبادل نظر با مدیران واحدهای ذی ربط ریسک عملیاتی در مورد مقدار منابع عمده در معرض ریسک مزبور و اقدامات انجام شده جهت نظارت و کنترل آن

بررسی ریسک عملیاتی ناشی از معاملات غیر متعارف ناشی از تخلفات عمدی و سهوی از جمله با اشخاص وابسته

بررسی سیاستهای مدیریت ریسک عملیاتی و چگونگی شناسایی رویدادهای موثر در بروز ریسک مذکور و چگونگی مواجهه با آنها و همکاری با کمیته عالی مدیریت ریسک برای ارائه پیشنهادها لازم به هیات مدیره

۴-۱-۷- واحد حسابرسی داخلی وظایف و مسئولیتها

واحد حسابرسی داخلی در ارزیابی اثر بخشی کارایی و ارتقای استانداردهای کنترلی موسسه اعتباری و کمک به حفظ ثبات مالی آن از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است.

ساختار سازمانی واحد حسابرسی داخلی موسسه می بایست متناسب با اندازه ویزگی ها گستره و نوع فعالیتهای موسسه اعتباری باشد. به منظور

افزایش اثر بخشی فعالیتهای کنترلی حسابرسان داخلی شاغل در این واحد می بایست واجد ویژگیهای ذیل باشند

برخوردار از دانش کافی حسابرسی و تجربه لازم

برخوردار از دانش کافی در مورد موضوعات و فعالیت هایی که تحت حسابرسی قرار می گیرند

برخوردار از استقلال کافی برای انجام وظیفه

برای تعریف استقلال به بند ۲۱ از بخش "ب" نشریه اصول و ضوابط حسابداری و حسابرسی آئین رفتار حرفه ای منتشره از سوی کمیته فنی سازمان حسابرسی تحت عنوان احکام قابل اجرا در مورد حسابداران حرفه ای مستقل رجوع شود؛

برخوردار از دانش و توانمندی لازم برای انجام تجزیه و تحلیل تصمیم گیری و مهارتهای برقراری ارتباط از جمله نگارش و

ارائه مطلب به ویژه ارائه پیشنهاد در مورد حل مشکلات شناسایی شده؛ شناخت کافی از اصول و ضوابط حرفه ای حسابداری و حسابرسی واحد حسابرسی داخلی میبایست ضمن توجه به تمامی ریسک ها کارایی نظام مدیریت ریسک عملیاتی را - در زمینه های مرتبط با فعالیتهای آن واحد - به طور مستمر مورد آزمون و ارزیابی قرار دهد. اهم وظایف و مسئولیتهای واحد حسابرسی داخلی در رابطه با مدیریت ریسک عملیاتی به شرح ذیل میباشد ه بررسی و تطبیق تراکنشهای انجام شده با برنامه حسابرسی و تأیید آنها به منظور ارتقای سیستم اطلاعات مدیریت مشارکت در ارتقای کارایی فرایند مدیریت ریسک عملیاتی موسسه اعتباری ه بررسی ریسک عملیاتی در حوزه های تعیین شده و براساس برنامه ها و معیارهای مقرر در دستورالعمل حسابرسی و تهیه گزارشهای لازم در این خصوص همراه با ارائه پیشنهاد برای رفع مشکلات به کمیته فرعی مدیریت ریسک عملیاتی و کمیته حسابرسی؛ ه حصول اطمینان از انجام کامل و صحیح تمامی تراکنشها مطابق با اختیارات مصوب و ارائه گزارش موارد عدم تطبیق حصول اطمینان از قابل اعتماد بودن گزارشهای مالی و کنترلی حصول اطمینان از انجام اقدامات اصلاحی در مورد عملیات مغایر با قوانین مقررات و یا مصوبات هیات مدیره و خط مشی ها و رویه های تعیین شده از سوی مدیریت ارشد؛ بررسی و حصول اطمینان از این که سیستم حفاظت از دارایی ها در چارچوب مصوبات هیات مدیره قرار دارد؛ ن حصول اطمینان از این که نظام مدیریت ریسک عملیاتی در حوزه های مختلف کاری در انطباق با دستورالعمل های مصوب وجود دارند.

۸-۱-۴- حسابررس مستقل وظایف و مسئولیتهای منظور از حسابررس مستقل شخص حقیقی یا حقوقی ای است که یا به طور مستقیم توسط مجمع عمومی موسسه اعتباری و یا به طور غیر مستقیم توسط بازرس قانونی منتخب مجمع عمومی برای رسیدگی و اظهار نظر پیرامون تمامی امور مالی و حسابداری موسسه و نیز انجام دیگر وظایف محوله انتخاب می شود. حسابرسان مستقل میبایست علاوه بر برخورداری از دانش کافی و تجربه لازم در زمینه های مرتبط و حفظ استقلال عمل در تمامی مراحل حسابرسی از اهداف استراتژیها و زمینه های کاری موسسه اعتباری آگاهی کامل داشته باشند؛ این اشخاص میبایست اطلاعات لازم و ضروری مورد نیاز سهامداران را تهیه نمایند. در این راستا لازم است حسابرسان مستقل نظام های حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک از جمله مدیریت ریسک عملیاتی را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند حسابرسان مستقل می بایست با استفاده از روشهای مختلف مکفی و متناسب با شرایط تجاری و محیط کاری به ارزیابی گزارشهای مالی بپردازند. ۲-۴- فرهنگ ریسک عملیاتی

استقرار و تعمیق فرهنگ مناسبی در زمینه مدیریت ریسک عملیاتی زمینه اثر بخشی مدیریت این ریسک را فراهم می آورد. هیات مدیره و مدیریت ارشد وظیفه دارند ضمن گسترش این فرهنگ در تمامی موسسه اعتباری از آن در گفتار و عمل حمایت نمایند. تمامی کارکنان نیز وظیفه دارند از نقش خود در زمینه ریسک عملیاتی آگاهی داشته مسئولیتهای خود را در این خصوص به نحو احسن انجام دهند.

مهمترین عواملی که به ایجاد فرهنگ مناسبی در زمینه مدیریت ریسک عملیاتی یاری می رسانند عبارتند از: اهداف موسسه میزان ریسک پذیری موسسه در زمینه ریسک عملیاتی چارچوب مدیریت ریسک نقش و مسئولیت برای اجرای چارچوب مزبور باید به وضوح برای تمامی کارکنان تبیین شود به گونه ای که هر یک از افراد و واحدها به خوبی از وظایف و مسئولیتهای خود در رابطه با مدیریت ریسک عملیاتی مطلع باشند در فرهنگ ریسک عملیاتی باید بر معیارهای عالی اخلاقی تاکید شود. این فرهنگ میبایست به تمامی کارکنان و واحدهای موسسه ابلاغ شود. تدوین منشور اخلاقی و نیز اصول و ضوابطی برای انجام کار و پای بندی مدیریت به آنها میتواند به تعمیق این فرهنگ در موسسه اعتباری یاری رساند

اثر بخشی فرهنگ ریسک عملیاتی منوط به حمایت هیات مدیره و مدیریت ارشد از این فرهنگ - در گفتار و عمل - و پای بندی کارکنان موسسه به هنجارها و ارزشهای فرهنگ مذکور در تمامی سطوح سازمان است؛ برخورداری از یک فرهنگ مناسب در زمینه مدیریت ریسک عملیاتی منوط به تفکیک روشن وظایف و مسئولیتهای در کلیه سطوح موسسه اعتباری است؛

از الزامات یک فرهنگ مناسب ریسک عملیاتی واگذاری امور و مسئولیتهای به افرادی است که در زمینه شغلی خود از دانش تجربه و تخصص کافی و نیز مهارتهای فنی لازم برخوردارند؛

حیطه اختیارات و مسئولیتهای هر یک از افراد و واحدها می بایست به گونه ای طراحی و تبیین شود که مانع از ایجاد انگیزه برای سوء استفاده از اختیارات محوله و نادیده گرفتن ارزشهای فرهنگ ریسک عملیاتی شود نظام حقوق و مزایای کارکنان موسسه اعتباری میبایست به گونه ای طراحی و به اجرا در آید که انگیزه کارکنان در تخطی از اصول و ضوابط مدیریت ریسک عملیاتی مواردی همچون اختلاس (...) را به حداقل ممکن کاهش دهد؛

اثر بخشی فرهنگ ریسک عملیاتی مستلزم استقرار محیط مناسبی است که در آن هر یک از کارکنان بتوانند مسائل و مشکلات مربوط به ریسک عملیاتی را به راحتی و آزادانه به اطلاع افراد و واحدهای ذی ربط در موسسه برسانند.

۳-۴- اطلاعات ارتباطات و نظام گزارش دهی واحدهای مختلف موسسه اعتباری به

