

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية

مركز البحوث والنشر والاستشارات

بالتعاون مع

بنك البركة السوداني

المنتدى المصرفي الرابع والتسعون

آليات إدارة مخاطر التشغيل في المصارف السودانية

إعداد:

د. محمد أحمد عمر طه

مدير إدارة المخاطر - بنك البركة السوداني

يناير 2014

المقدمة

تتعرض المصارف لعدة أنواع من المخاطر، منها على سبيل المثال المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق ومخاطر السيولة ومخاطر التشغيل ومخاطر السمعة والمخاطر القطرية، وقد وقع الإختيار لهذا النوع من المخاطر لتقديم هذه الورقة على اعتبار أن هذا النوع من المخاطر هو الذي يؤدي أو قد يتسبب في حدوث أي من تلك المخاطر الأخرى في أغلب الأحيان، وقد تأكد ذلك في الأزمة العالمية الأخيرة حيث كان لمخاطر التشغيل الدور الأساسي في إهيار بعض البنوك العالمية.

وبما أننا في السودان نعمل في ظل نظام مصرفي إسلامي متكامل له من المخاطر ما لا يوجد في البنوك التقليدية مثال ذلك المخاطر الشرعية والتي هي ضمن مخاطر التشغيل والتي يمكن أن تؤدي لمخاطر سمعة وهي من المخاطر التي تم تصنيفها بأنها مخاطر منفصلة وليست مخاطر تشغيل، لذا لا بد لنا من التركيز على هذا النوع من المخاطر وبذل العناية اللازمة من قبل البنك المركزي والبنوك السودانية لوضع إطار عام لإدارة هذا النوع من المخاطر.

نشير إلى أن هذه الورقة تهدف إلى مناقشة الموضوع في خمسة محاور حيث يشير المحور الأول إلى مفهوم وطبيعة مخاطر التشغيل، أما المحور الثاني فيستعرض هيكل إدارة مخاطر التشغيل كما يتطرق المحور الثالث لعملية التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات التحكم (RCSA) فيما يتناول المحور الخامس كيفية التخطيط لاستمرارية أداء الأعمال واستعادة التوازن بعد الكوارث أما المحور السادس والأخير فقد تناول طرق قياس مخاطر التشغيل حسب بازل II.

ولكبر حجم الموضوع والذي نرى أن أي من محاوره يمكن أن يشكل ورقة بحثية ومهنية كاملة، يتم تناوله بواسطة العديد من المهنيين والمختصين في شكل حلقات وندوات عبر مركز البحوث مركز البحوث والنشر والاستشارات بالأكاديمية وبالتعاون بنك السودان المركزي والمصارف في السودان للوصول إلى قرارات وتوصيات لعمل خارطة طريق يمكن أن تهتدي بها المصارف السودانية في جانب إدارة مخاطر التشغيل.

المحور الأول

مفهوم وطبيعة مخاطر التشغيل

بدأت مخاطر التشغيل تأخذ حيزاً كبيراً في اهتمامات المؤسسات وقد جاء الاهتمام بها كخطر منفصل حديثاً في المنشآت المالية نظراً للتطور والتقدم الذي طرأ على عمليات البنوك داخلياً وخارجياً وتعدد الخدمات التي تقوم بها وتداخلها مع بعضها البعض، بالإضافة للإستخدام المتزايد للتقنية. كل ذلك أدى لزيادة حجم المخاطر المصرفية ومخاطر التشغيل على وجه الخصوص.

تختلف مخاطر التشغيل عن مخاطر الائتمان ومخاطر السوق من حيث إرتباطها الواسع بالنظم والإجراءات وأن الخسائر الناجمة عنها قد تفوق في بعض الأحيان الخسائر الناجمة عن مخاطر الائتمان، كما يجب أن تكون سياسة مخاطر التشغيل متناسقة مع السياسة الكلية لمخاطر بالبنك المعني، ومن هنا جاءت أولوية ضمان وجود منهج للسيطرة السليمة على المخاطر التشغيلية وبالتالي أصبح من الضروري عمل سياسات وإجراءات عملية للمراقبة والتحكم في مخاطر التشغيل باعتبار أنها نشاط شامل يتوازي مع إدارة مخاطر الائتمان ومخاطر السوق من ناحية المبدأ، علاوة على تلبية الشروط التشريعية والتنظيمية الخاصة بإدارة المخاطر وتحديد المسؤوليات عن تتبع ومراقبة المخاطر التشغيلية. وحتى يتم وضع إطار عام لمخاطر التشغيل لابد من الآتي:

(1) تعريف وتقييم الخطر وذلك من خلال برامج التقييم الذاتي للمخاطر الذي يبنى على مراجعة حجم التعرض للمخاطر وأدوات الرقابة والتحكم المستخدمة لتخفيف تلك المخاطر وتحديد الفجوة بينهما والعمل على وضع خطة لسد تلك الفجوة.

(2) إكتشاف الخطر والتقرير عنه.

(3) تحديد المؤشرات الرئيسية لمخاطر التشغيل.

(4) التقارير وتصميمها ودوريتها والجهة التي ترفع لها.

(5) حساب رأس المال المقابل لمخاطر التشغيل والذي يحسب الطريقة التي يعتمدها البنك المركزي.

أولاً: تعريف مخاطر التشغيل:

مخاطر التشغيل تعرف بأنها مدى احتمالية حدوث الخسائر المباشرة أو غير المباشرة التي قد تنشأ نتيجة عدم كفاية و/أو فشل الإجراءات والأنظمة الداخلية لتنفيذ العمليات و/ أو نقص كفاءة أداء الأشخاص والنظم و/ أو تأثيرات الأحداث الخارجية ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة.

ثانياً: أهداف إدارة مخاطر التشغيل:

1- معرفة مصدر الخطر.

2- تحديد احتمالية وقوع الخطر

3- توفر القدرة على قياس الخطر

4- تقييم آثار الخطر

- 5- تحديد وسائل الرقابة والسيطرة على مخاطر التشغيل للحد منها.
- 6- وضع الإجراءات وتحديد المسؤوليات للمتابعة اليومية لمخاطر التشغيل ووضع أدوات التحليل والتقرير بشأنها.

ثالثاً: آثار مخاطر التشغيل:

- 1- إضعاف قدرة البنك على الاستمرار في أداء مهامه وممارسة أنشطته.
- 2- الحد من قدرة البنك على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفية.

رابعاً: مزايا إدارة مخاطر التشغيل:

- 1- تحسين الإجراءات الداخلية والتوافق مع متطلبات السلطة الرقابية.
- 2- تخفيض حجم الخسائر والتكاليف الناجمة عن مخاطر التشغيل بسرعة المواجهة واتخاذ الإجراءات الوقائية ورفع كفاءة الأداء.
- 3- تعظيم فرص البقاء والاستمرارية بفعالية في الساحة المصرفية
- 4- تحسين الوضع التنافسي للبنك محلياً وعالمياً.

خامساً: المبادئ العشرة للممارسات السليمة في إدارة مخاطر التشغيل وفق متطلبات وفاق بازل 2:

(1) إن يكون مجلس إدارة البنك مدركاً تماماً للملامح الأساسية لمخاطر التشغيل باعتبارها تختلف عن غيرها من المخاطر المالية وأيضاً لضرورة إدارتها، ويتحتم عليه وضع السياسات والتدابير اللازمة لذلك وهي:

أ- إيجاد ثقافة تركز على كيفية الإدارة الفعالة لمخاطر التشغيل والالتزام بمتطلبات الضبط المؤسسي حسب النظم والإجراءات الموضوعية.

ب- إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار مخاطر التشغيل في البنك، وتحديد الحدود أو الخطوط الواضحة لمسئوليات الإدارة وأيضاً محاسبتها وإيجاد أسس للضبط الداخلي القوي وتحديد العمليات الأساسية في البنك من أجل تمكينه من إدارة مخاطر التشغيل فيها.

أن تتم مراجعة الإطار الخاص بكيفية إدارة مخاطر التشغيل على أساس دوري، من أجل ضمان أن البنك يدير مخاطر التشغيل الناتجة عن تغييرات الأسواق الخارجية وغيرها من العوامل البيئية المحيطة، وكذلك الناتجة عن تلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة المستحدثة. وتهدف هذه المراجعة أو المتابعة إلى إدخال الابتكارات الجديدة في مجال إدارة مخاطر التشغيل بالنسبة لنشاطات البنك وأنظمتها وعملياته، ويتأكد المجلس من أن الإطار المذكور يعدل في ضوء هذه التحليلات والمستجدات، بحيث يؤمن هذا الإطار التحكم الشامل بمخاطر التشغيل كافة.

(2) أن يتأكد المجلس بأن مخاطر التشغيل تخضع لتدقيق داخلي فعال وشامل من قبل جهاز موظفين يتمتع بالاستقلالية ومدرب بشكل كامل ولديه المؤهلات والخبرات المناسبة، ومن هنا فإن إدارة التدقيق الداخلي يجب أن تكون مسؤولة مباشرة عن إدارة مخاطر التشغيل، كما للمجلس التأكد من:

أ- أن البنك يتبع طريقة تدقيق داخلي تؤكد على أن السياسات والإجراءات التشغيلية يتم تطبيقها

بشكل فعال، كذلك التأكد (مباشرة أو غير مباشرة من خلال لجنة التدقيق) أن نطاق برنامج التدقيق ملائم للمخاطر المعنية، وعلى إدارة التدقيق أن توضح للمجلس بأن إطار إدارة مخاطر التشغيل يتم تطبيقه بشكل فعال على مستوى البنك ككل.

ب- الحفاظ على استقلالية إدارة التدقيق الداخلي والتأكد من أن هذه الإدارة توفر معلومات قيمة للمسؤولين عن إدارة مخاطر التشغيل دون أن يكون لديها مسؤوليات وسلطات مباشرة على صعيد إدارة هذه المخاطر.

(3) إن الإدارة التنفيذية العليا مسؤولة عن تطبيق الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل المعتمد من قبل المجلس ويجب أن يتم تطبيق هذا الإطار داخل البنك بكامله مع التأكيد على ضرورة فهم الموظفين لمسئولياتهم بالنسبة لإدارة هذه المخاطر، كما إن الإدارة التنفيذية مسؤولة عن تطوير السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة مخاطر التشغيل في كل خدمات ومنتجات وأنشطة وعمليات وأنظمة البنك.

وفي هذا المجال تقوم الإدارة التنفيذية العليا بتأمين المتطلبات التالية:

أ- ترجمة الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل المجاز من قبل المجلس إلى سياسات وعمليات واتخاذ إجراءات محددة يمكن تطبيقها والتحقق منها ضمن وحدات العمل المختلفة، وقيام الإدارة التنفيذية بتحديث وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد الجهات المسؤولة عن إعداد التقارير بشكل واضح من أجل تشجيع المحاسبة عنها.

ب- التأكد من أن أنشطة البنك يقوم بها موظفون مؤهلون ويمتلكون الخبرة والقدرات التقنية المناسبة، وأن الموظفين المسؤولين عن الرقابة حريصون على تقوية سياسة المخاطر في البنك وتطبيقها على جميع وحدات العمل التي يراقبونها وأيضاً التأكد من أن سياسة البنك الخاصة بإدارة مخاطر التشغيل قد تم تبليغها إلى كل الموظفين على مختلف وحدات العمل المعنية بإدارة هذه المخاطر.

ج- ضمان التنسيق بين الموظفين المسؤولين عن مخاطر التشغيل والموظفين المسؤولين عن مخاطر الائتمان والسوق وغيرها من المخاطر، وأيضاً مع الموظفين المسؤولين عن تأمين الخدمات الخارجية مثل شراء بوالص التأمين واتفاقيات إسناد المهمات إلى جهات خارجية.

د- إعطاء اهتمام كاف لمسألة توثيق وتوزيع السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بالتكنولوجيا المتقدمة في مجال دعم المعاملات الكبيرة والتعامل معها.

(4) إن يكون البنك ملتزماً بتقييم مخاطر التشغيل الموجودة في كل المنتجات والنشاطات والعمليات والأنظمة، وعلى البنك التأكد قبل إدخال أي منتجات أو نشاطات أو تبنى عمليات أو أنظمة جديدة، والتأكد من أن مخاطر التشغيل الموجودة فيها تخضع لتدابير التقييم الملائمة.

وفي هذا الإطار فإن البنك يقوم بالأعمال التالية:

أ- التأكيد على أن تحديد المخاطر بشكل فعال أمر يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عوامل داخلية (مثل

درجة تعقيد بنية البنك، طبيعة نشاطاته، ومنها الالتزام بالمعايير الشرعية، نوعية الموظفين، التغييرات المؤسسية ومعدل دوران الموظفين، وعوامل خارجية مثل التغييرات في الصناعة المصرفية والتقدم التكنولوجي (التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحقيق البنك لأهدافه.

ب- تقييم إمكانية التعرض لمخاطر التشغيل، وعملية التقييم الفعالة تستلزم فهم بنية المخاطر بشكل أوضح وبالتالي تحديد الموارد المناسبة لتأمين الإدارة الفعالة لهذه المخاطر للحد من الخطر أو إلغاؤه إن أمكن.

(5) أن يطبق البنك العمليات المناسبة من أجل الرقابة بشكل منظم على بنية مخاطر التشغيل والتعرض المادي للخسائر. ويجب أن يكون هناك إعداد للتقارير التي تتضمن معلومات مفيدة، وبشكل منظم إلى الإدارة التنفيذية والمجلس.

ويقوم البنك بالتأكد على النواحي الرئيسية التالية:

أ- إن عملية الرقابة الفعالة على مخاطر التشغيل ضرورية كما أنها تتيح للبنك إمكانية اكتشاف وتصحيح نقاط الضعف في السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة مخاطر التشغيل.
ب- تحديد مؤشرات تمكن البنك من التنبؤ بمخاطر حصول خسائر مستقبلية وهذه المؤشرات تسمى بمؤشرات المخاطر الأساسية أو مؤشرات الإنذار المبكر التي قد تعكس مصادر محتملة لمخاطر التشغيل مثل النمو السريع وإدخال منتجات جديدة، المخاطر الشرعية، دوران العمالة، انقطاع في المعاملات، توقف الأنظمة وغيرها.

ج- أهمية تكامل أنظمة الضبط الداخلي في عمليات البنك مما يجعل عملية المراقبة أكثر فعالية، وتضمن التقارير المرفوعة إلى المجلس والإدارة التنفيذية نتائج عملية المراقبة هذه.

د- ضرورة أن تحصل الإدارة التنفيذية على تقارير منتظمة من وحدات العمل المختلفة ومن المسؤولين عن التدقيق الداخلي ويجب أن تتضمن هذه التقارير مايلي:

(i) معلومات داخلية مالية وتشغيلية.

(ii) معلومات عن الالتزام بالتوجيهات العامة.

(iii) معلومات عن الأسواق والأحداث والظروف الخارجية ذات الأهمية لعملية صنع القرارات.

(iv) أن يتم توزيع هذه القرارات إلى المستويات الملائمة للإدارة ولكل أقسام البنك المعنية بإدارة مخاطر التشغيل.

(v) يجب أن تعكس هذه التقارير أي مشكلات يتم تحديدها وأن تشجع الخطوات التصحيحية للمشاكل الأساسية في الوقت المناسب.

هـ- تقوم إدارة البنك من التحقق من دقة وأهمية وتوقيت أنظمة إعداد التقارير والضبط الداخلي بشكل عام.

و- للمجلس استخدام تقارير معدة من قبل مصادر خارجية (مدققين، جهات رقابية) من أجل تقييم

فائدة ومصادقية التقارير الداخلية.

ز- تحلل الإدارة هذه التقارير من أجل تحسين أداء إدارة المخاطر وأيضاً تطوير سياسات وإجراءات وممارسات إدارة المخاطر الجديدة.

ي- تزويد المجلس بمعلومات عالية المستوى وكافية من أجل تمكينه من فهم بنية مخاطر البنك العامة ومن أجل تركيزه على الأبعاد الإستراتيجية والمادية لمخاطر التشغيل بالنسبة للبنك.

(6) أن يتبنى المجلس السياسات والعمليات والإجراءات الملائمة من أجل التخفيف من مخاطر التشغيل

المادية والشرعية ووفقاً لذلك يقوم البنك بمراعاة النواحي الرئيسية التالية:-

أ- إن أنشطة التحكم بالمخاطر يجب أن تصمم من أجل ضمان التعامل المناسب مع المخاطر التي تم تحديدها. وبالنسبة للمخاطر التي يمكن التحكم فيها، فإن البنك يحدد النطاق الذي يرغب فيه لإستخدام إجراءات التحكم وغيرها من التقنيات المناسبة، أو تحمل المخاطر، أما بالنسبة للمخاطر التي لا يمكن التحكم فيها، فإن المجلس يقوم بتحديد خيارات بالنسبة لقبول هذه المخاطر أو الإنسحاب منها أو تقليل مستوى النشاط الذي يمارسه البنك والمرتبطة بتلك المخاطر.

ب- توفير ثقافة تحكم بالمخاطر تكون قوية ومحفزة لممارسات إدارة المخاطر بشكل سليم ومن هنا تكمن أهمية أن تكون أنشطة التحكم بالمخاطر متكاملة مع الأنشطة الدورية للبنك.

ج- توافر نظام فعال للضبط الداخلي يتطلب أيضاً تحديد تفصيلي ملائم للمهام، وتجنب تضارب المصالح في تحديد مسؤوليات الموظفين.

د- الإدراك التام بأن أدوات تقليل المخاطر هي مكملة وليست بديلة للتحكم الداخلي في مخاطر التشغيل وبأن هذه الأدوات لا تتقلل المخاطر من مجال عمل معين إلى مجال عمل آخر، وأيضاً لا توجد مخاطر جديدة.

هـ- أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الملائمة القادرة على التقليل من مخاطر التشغيل، مع مراعاة توفر خطوط احتياط ودعم ملائمة في حال حصول حالات فشل معينة بالنسبة لأنظمة المعلوماتية والتشغيل، وأيضاً التأكد من جدوى وفعالية ونجاح عمليات إسناد مهام داخلية إلى جهات خارجية لاسيما في الجانب المعلوماتي.

(7) وضع خطط لاستمرارية الأعمال وللدعم الاحتياطي من أجل ضمان عمليات التشغيل بشكل

مناسب وفعال وأيضاً تقليل الخسائر في حالات تعطل العمل بشكل مفاجئ.

وفي هذا المجال فإن البنك يقوم بمراعاة الأمور الرئيسية التالية:

أ- توفير آليات بديلة ومناسبة من أجل مواصلة العمل وخدمة العملاء عند حدوث تعطل في العمل اليومي أوفي عمليات التشغيل المختلفة. وأيضاً استرجاع الملفات والسجلات بمختلف أنواعها.

ب- المراجعة الدائمة لتلك الآليات وخطط الدعم الاحتياطي والتأكد من ملاءمتها لعمليات البنك الحالية واستراتيجياته، والتأكد وبشكل دوري من أن البنك سوف يكون قادراً على تنفيذ الخطط

بشكل مناسب في حالة حصول خلل في العمل.

(8) تلبية متطلبات السلطات الرقابية بأن يكون للمجلس إطار فعال من أجل تحديد وتقييم والتحكم في مخاطر التشغيل.

(9) تقوم السلطات الرقابية بشكل مباشر أو غير مباشر، بإجراء تقييم دوري مستقل لسياسات البنك وإجراءاته وممارساته فيما يخص مخاطر التشغيل، ومن الضروري أن تتأكد هذه السلطات من توفر آليات إعداد التقارير بشكل ملائم، والتي تتيح لها اطلاع مسبق ودائم على كل التطورات في البنك.

(10) أن يقوم البنك بالإفصاح العام والكاف من أجل إتاحة الفرصة أمام المشاركين في السوق لتقييم الأداء في مجال التشغيل، حيث أن ذلك يؤدي إلى انضباط أفضل في السوق وبالتالي إدارة أكثر فاعلية للمخاطر، وأن تكون درجة الإفصاح متناسب مع حجم ودرجة تعقيد عمليات البنك وأيضاً طلب البنك المركزي لهذه المعلومات وإمكانية عرضها.

المحور الثاني

هيكل إدارة مخاطر التشغيل

حتى يتمكن أي بنك من إدارة مخاطر التشغيل بصورة رشيدة لابد من وجود هيكل تنظيمي معلوم الصلاحيات في إدارة هذا النوع من المخاطر والذي يبدأ من مجلس الإدارة ولجانته المتخصصة مروراً بالإدارة التنفيذية ولجانها المتخصصة والإدارات المختلفة وعلى رأسها إدارة المخاطر والفروع حيث لكل دوره المنوط به ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي:

أولاً: مجلس الإدارة:

يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن المصادقة على سياسة مخاطر التشغيل والتأكد من وجود أدوات وآليات تمكنه من الوثوق من أن هذه السياسات ملتزم بها على كافة المستويات في البنك وعلى علم كامل بالمظاهر الرئيسية لمخاطر التشغيل بالبنك ويقوم بمراقبتها ومراجعتها بصورة دورية بما فيها مخاطر التشغيل الناتجة عن المتغيرات الخارجية في الأسواق والعوامل البيئية وإستراتيجيات الدخول في منتجات وأسواق وأنشطة وأنظمة جديدة وذلك من خلال التقارير والدراسات التي ترفع إليه ووضع الحدود المسموح بها والمقبولة لهذه المخاطر واعتمادها.

ثانياً: لجنة المخاطر بمجلس الإدارة:

تقوم بدراسة ومراجعة مقترح سياسة مخاطر التشغيل المقدمة لها من الإدارة التنفيذية والتوصية بها للمجلس ومراجعتها من وقت لآخر ومراجعة التقارير ومعلومات مخاطر التشغيل المعدة بواسطة إدارة المخاطر والموصى عليها من الإدارة التنفيذية وتقييم مدى الالتزام بالموجهات الداخلية والخارجية لمخاطر التشغيل وتقييم كفاءة وكفاية إجراءات إدارة مخاطر تشغيل والتحكم فيها.

ثالثاً: الإدارة التنفيذية:

تقوم بمراجعة مقترح سياسات مخاطر التشغيل المعدة بواسطة مدير إدارة المخاطر والتوصية بشأنها للجنة، ومراقبة تنفيذ سياسات مخاطر التشغيل المجازة من المجلس، كما تقع على عاتقها إرساء

ثقافة مصرفية ونظام كفاء لإدارة المخاطر التشغيلية والالتزام بضوابط التشغيل، ومراجعة التقارير وتحليل معلومات مخاطر التشغيل المعدة بواسطة إدارة المخاطر وإحاطة المجلس بتلك المخاطر بهدف أخذ التوجيهات والإعتمادات اللازمة.

رابعاً: إدارة المخاطر:

تعمل على اقتراح سياسة مخاطر التشغيل وتعريف وتحديد المخاطر التشغيلية والبيانات الخاصة بها بالتعاون مع الإدارات الأخرى والتعرف على المخاطر والتي تعد في شكل نماذج محددة تقوم إدارة المخاطر بتصميمها وفق هذه السياسة ومن ثم مراجعة هذه البيانات للتأكد من دقتها وفي حالة وجود أي انحراف فيها تتم مخاطبة الإدارة المعنية للتصويب ثم يتم دمج هذه التقارير في تقرير موحد يرفع للإدارة التنفيذية التي بدورها تقوم برفعه للجنة ومن ثم للمجلس مع ملاحظاتها وطلب الموافقة على أي قرارات تصحيحية ويمكن تفصيل مهامها في الآتي:-

- 1- اقتراح سياسة إدارة مخاطر التشغيل ورفعها للإدارة التنفيذية لدراستها والتوصية بها للجنة المخاطر.
- 2- وضع سياسات وخطط تمارس على مستوى البنك للتأكد من أن مخاطر التشغيل يتم تعريفها وقياسها والتحكم فيها ورقابتها وفق السياسة المجازة.
- 3- تفعيل سياسة مخاطر التشغيل المجازة من المجلس مع تقديم الإيضاحات والعون اللازم في تفسيرها وتطبيقها للإدارات والفروع وذلك بتعريف وتحديد الخطر وتقييمه من خلال برنامج التقييم الذاتي للمخاطر وآليات رقابتها واكتشاف الفجوات في نظم مواجهة المخاطر وآليات رقابتها وتجهيز برنامج عمل لسد هذه الفجوات.
- 4- إعداد تقارير مجمعة عن نوعية وطبيعة حالات التعرض لمخاطر التشغيل القائمة على مستوى البنك والنظرة المستقبلية للمؤشرات الرئيسية لها وذلك بصفة دورية وفي ضوء البيانات والمعلومات والتقارير الواردة من الإدارات والفروع وإدارة التدقيق ومسئول الالتزام وأي من وحدات البنك المعنية وكذا الإجراءات التي تم القيام بها في سبيل إدارة المخاطر من قبل الإدارة التنفيذية للبنك.
- 5- الإشراف على عملية تجميع بيانات مخاطر التشغيل وإنشاء قاعدة البيانات الخاصة بها (data base) ويمكن تجميع بياناتها من الإدارات التالية:
 - أ. الإدارة القانونية: القضايا المرفوعة من البنك علي العملاء والمرفوعة من العملاء علي البنك.
 - ب. إدارة التدقيق: التقارير الدورية بنتائج مراجعة فروع وإدارات البنك ومدى التزام وحدات البنك بسياسات وضوابط إدارة المخاطر.
 - ج. المراجع الخارجي: تقارير المراجعة السنوية للبنك.
 - د. إدارة الموارد البشرية: تقارير عن مجالس محاسبة الموظفين، الاختلاسات التي تحدث بالبنك، الدوران الوظيفي والتمتع بالإجازات السنوية والتدريب والاستقلالات والإجازات المرضية وأي أحداث تسبب خسائر تشغيلية للبنك.
 - هـ. إدارة التقنية: تقارير مراقبة الأنظمة التقنية وتقرير خطة الطوارئ واستمرارية الأعمال

والتجارب التي أجريت عليها.

و. الإدارة المالية: التقارير المالية والميزانيات.

6- التواصل المستمر مع الوحدات المعنية من أجل تعزيز سلامة المؤشرات الرئيسية للمخاطر والرقابة عليها وضمان التعرف والاكتشاف والإبلاغ عن حالات الخطر وراقبتها والسيطرة عليها وقياسها ورفع التقارير اللازمة بشأنها في التوقيت الملائم.

7- الوقوف على أفضل الممارسات السائدة في القطاع المصرفي (best practice) بخصوص مخاطر التشغيل مع تقييمها ومقارنتها بالممارسات السائدة والمطبقة بالبنك مع التوصيات اللازمة في هذا الشأن.

8- وضع التوصيات للاعتماد المبدئي لأي استثناءات من السياسة (مدى قبول المخاطر) أو أي تعديلات أخرى للجهات المسؤولة للاعتماد.

9- التنسيق مع الإدارة المالية للتوصل إلى مقدار رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر التشغيل ويتم باستخدام الطريقة التي تقررها السلطات الرقابية.

10- المراجعة الدورية لكافة الإجراءات والضوابط والمعايير والممارسات الخاصة بمخاطر التشغيل وذلك بالتنسيق مع الإدارات المعنية، ووضع وتقييم المؤشرات الخاصة بالتعرف على مخاطر التشغيل ومؤشراتها الرئيسية Key Risk Indicators وكذلك المؤشرات الرقابية والمسح التفصيلي لتقارير الوحدات المنشئة للمخاطر طبقاً للأحداث المنشئة لها.

11- تقييم مخاطر التشغيل المتعلقة بالمنتجات الجديدة قبل إقرارها والعمليات المصرفية التي قد يتطلب الأمر إعادة هندستها reengineering بالتنسيق مع الوحدات المعنية.

خامساً: الإدارات الأخرى والفروع:

1- على كل إدارة أو فرع القيام بمراجعة واقتراح الإجراءات والضوابط الخاصة بمخاطر العمليات التشغيلية مع تناول التفصيلي لهياكله الإدارية ومسئوليته الوظيفية وإجراءاته المتبعة والمقترحة لإدارة مخاطر التشغيلية على مستوى عمله والتعديلات المقترحة لنظم عمله مع عرضها على إدارة المخاطر التي تقوم بالتنسيق مع إدارات البنك المعنية للدراسة، وبلي ذلك العرض على الإدارة التنفيذية للمناقشة وإصدار التوجيهات اللازمة.

2- يراعى التوثيق المستندي من جانب الإدارات/ الفروع لجميع الإجراءات والخطوات التنفيذية لعملية التقييم الذاتي للمخاطر المرتبطة بطبيعة عمل ونشاط الإدارات / الفروع مع إيضاح الضوابط الرقابية والإجراءات المتبعة لإدارة هذه المخاطر ومدى فعاليتها.

3- يتعين على جميع إدارات وفروع البنك أن تلتزم بأنظمة وأدلة العمل المعتمدة وذلك لتحديد مخاطر التشغيل وإدارة هذه المخاطر بكفاءة بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة لتعزيز التطابق والالتزام مع القوانين والسياسات واللوائح والنظم.

4- إن المسؤولية اليومية لمتابعة مخاطر التشغيل تقع على عاتق مديري الإدارات والفروع من خلال تنفيذ وتطبيق سياسة مخاطر التشغيل وإدارتها على مستوى الإدارة أو الفرع، والتأكد من اتخاذ

الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة أي قصور في الضوابط الرقابية والإجرائية القائمة وتقديم المقترحات في هذا الشأن إلى إدارة المخاطر.

المحور الثالث

التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات التحكم (RCSA)

تمثل عملية التقييم الذاتي للمخاطر رأس الرمح في إدارة مخاطر التشغيل، حيث من خلالها تتمكن إدارة المخاطر بالبنك المعني من وضع سجل المخاطر Risk Profile وتحديد المخاطر الرئيسية KRI. ومن ثم يمكن مراقبة تلك المخاطر ووضع الخطط اللازمة للتعامل معها.

أولاً: خطوات عملية التقييم الذاتي للمخاطر في الآتي:

- (1) الخطوة الأولى في عملية التعرف على المخاطر تبدأ بالتعرف على تفاصيل "إجراءات العمل" لكل وحدة وعلى أن يتم التحديد التفصيلي للخطوات التنفيذية الإجرائية للعمليات المنفذة مع السرد التفصيلي للخطوات المتبعة في كل مرحلة ونشير هنا إلى اختلاف طبيعة كل عملية ونشاط تقوم به كل وحدة من وحدات الأعمال و/أو وحدات التنفيذ بإدارات وفروع البنك ويتعين أن تتم هذه الخطوة بمعرفة وحدة مخاطر التشغيل بالتنسيق مع الإدارات / الفروع البنك المعنية.
- (2) قيام مدير الإدارات وفروع البنك بمتابعة كفاءة عملية إدارة وتنفيذ كل نوع من العمليات المصرفية الخاصة بوحداتهم بعمل مسح جدولي وخرائطي لها mapping في شكل تقرير مع تدعيمها مستندياً وكتابياً بصفتهم أصحاب المسؤولية المباشرة عن ذلك بوحداتهم principal risk owners وإرسالها إلى إدارة المخاطر.

ثانياً: ضوابط عملية التقييم الذاتي لمخاطر التشغيل للأعمال القائمة:

تتضمن تلك الضوابط ما يلي:

- (1) يتم تقييم المخاطر التشغيلية مرة واحدة سنوياً ويتم ذلك من خلال مجموعة من قوائم الفحص الإجرائية check lists.
- (2) تبدأ الخطوة الأولى في هذه العملية بمجموعة من المقابلات الداخلية النقاشية مع كل وحدة من وحدات الأعمال business unit والوحدات الوظيفية للعمليات التشغيلية functional operational units بإدارات وفروع البنك.
- (3) يتم تصنيف المخاطر المتوقعة طبقاً لتصنيف مخاطر التشغيل وإحداثها وفقاً لخطوط الأعمال.
- (4) يتم تجميع البيانات مع التوثيق المستند الكتابي والعرض الجدولي والبياني لها وباستخدام القوائم الالكترونية spread sheets وذلك لأغراض تحليل وتقييم المخاطر وتتولى مسؤولية تجميع هذه البيانات وحدة مخاطر التشغيل بإدارة المخاطر.
- (5) يتطلب تطبيق النظام تحديد شخص مسئول ومؤهل على مستوى كل إدارة أو فرع business unit (ضابط اتصال مخاطر التشغيل).

ثالثاً: قياس التعرض لمخاطر التشغيل:

كل الأعمال تحتوي على خطر متأصل فيها **Inherent Risk** لا يمكن تفاديه بل يمكن تخفيفه من خلال أدوات التحكم التي توضع لهذا الغرض والتي تأخذ أشكالاً متعددة، وهي تعمل على تخفيف الخطر إلى حد معين يسمى الحد المقبول للتعرض للخطر، وفيه تتم المقارنة بين العائد من التحكم وتكلفة الخطر، وفي حالة أن الخطر أعلى من المستوى المقبول فيجب أن تقترح خطة وتطبق لتخفيف هذا الخطر وأن توضح الخطة تفاصيل الأنشطة والإجراءات المطلوب تنفيذها أو تقوية أدوات التحكم لتخفيف حدة التعرض.

(1) نظام تقييم وقياس درجات مخاطر التشغيل:

يتعين بعد التعرف على مخاطر التشغيل وتحديد ضرورتها تقييمها وقياسها لتحديد القدرة الاستيعابية للمخاطر التشغيلية التي تعرف بأنها مستوى المخاطر الذي يعتبره البنك مقبولاً وفقاً لفئات الخطر التي حددها.

ويهدف البنك من وراء تحديد قدرته الاستيعابية للمخاطر التشغيلية إلى ضمان تحديد وتعريف جميع المخاطر والتأكد من فهمها وتقييمها والعمل على تخفيف آثارها، بحيث يعتبر البنك أثر الخطر التشغيلي المالي - إن حدث - مقبولاً أو متوافقاً مع قابليته لتحمل لمخاطر التشغيلية Risk appetite وذلك من خلال قيام وحدات الأعمال ووحدات التنفيذ بتقييم إمكانية وقوع هذه المخاطر مستقبلاً من خلال تقييم مستوى التعرض Exposure لكل نوع من أنواع مخاطر التشغيل بناء على "تقدير لقيمة الأثر المتوقع" على وحدات الأعمال أو الأعمال التنفيذية للتشغيل والتي يتم تحديدها بناء على "احتمالات الحدوث" ومدى شدة الأثر المتوقع" وتصنيفها وفقاً لذلك.

فعند تحديد معيار للقياس يؤخذ في الاعتبار احتمالات وقوع الحدث likelihood وعدد مرات تكرار وقوعه frequency ويتم ذلك باستخدام العرض البياني والجدولي لتحديد درجة المخاطر التشغيلية المبنية على كل من احتمالات وقوع الحدث Likelihood وشدة الأثر Impact وذلك باستخدام "مسطرة لدرجة المخاطرة" تتدرج من (1) إلى (5) حيث تمثل الدرجة (1) المخاطرة الأقل والدرجة (5) المخاطرة الأكبر ويمثل حاصل ضرب العنصرين مدى الأثر Severity الناتج عن المخاطرة التي يواجهها البنك ويوضح الجدول التالي هذه العلاقات والنتائج المستتتبة حيث تمثل محصلة ناتج الضرب الأعلى "مخاطر مرتفعة" وتمثل محصلة ناتج الضرب المنخفض "مخاطر منخفضة" مع مراعاة التحليل المتعمق لهذه الأرقام حيث إن المخاطر التي لها نفس محصلة الضرب يكون لها أثر مختلف وتحدد تلك النتيجة بناء على درجات كل من مسطرة احتمال وقوع الحدث Likelihood Template ومسطرة مدى ارتفاع درجة الأثر المتوقع Template Impact.

ويتم استخدام قياس درجة احتمال الحدوث وأثره من خلال الشكل التالي:

		Likelihood الحدوث					Impact شدة الأثر
		5 متوقع الحدوث	4 عالي الإحتمال	3 محتمل	2 غير محتمل	1 بعيد	
أولوية الخطر	عالي	5	4	3	2	1	5 حرج
	متوسط	4	3	2	1		4 عالي
	منخفض	3	2	1			3 معتدل
		2	1				2 منخفض
		1					1 ضعيف

(2) تقييم أدوات الرقابة والتحكم:

وهي شبيهة بدرجة الخطر ويتم تقييمها بدرجة التغطية والفعالية التي يمكن أن تعطيها وسيلة التحكم لتخفيف حدة الخطر. فالتصنيف المنخفض لفعالية أداة التحكم مؤشر على أن هذه الأداة لا تعمل بصورة فعالة أو أنها لم تصمم بصورة جيدة لمقابلة الخطر وهذا يمكن أن يحدث كذلك عندما تتغير الأعمال والمخاطر أثناء تطبيق أداة التحكم أو إذا كان هنالك أداة واحدة تستخدم للتحكم في عدد من المخاطر. ونجد أن أدوات التحكم التي تعطي تغطية كافية ومصممة بصورة جيدة تعمل بفعالية لتخفيف أثر الخطر الذي صممت من أجله، وفي المقابل نجد أن الأدوات التي تعطي تغطية منخفضة فإنها تشير إلى أن هذه الأدوات تحتاج أن يعاد تصميمها أو يتم تطبيقها بصورة أفضل وبالشكل المطلوب.

جدول رقم (1)

تصنيف أدوات التحكم

تصنيف أداة الرقابة والتحكم	ترتيب أدوات الرقابة والتحكم (تغطية الخطر وفعاليتها في تخفيفه)	حجم التخفيض المتوقع للخطر
مرتفعة الجودة	4	لا تقل عن 80%
متوسطة الجودة	3	لا تقل عن 70%
منخفضة الجودة	2	لا تقل عن 50%
متدنية الجودة وغير مقبولة	1	أقل من 50%

كما أشرنا آنفاً أنه قد نحتاج أن نطبق أدوات تحكم معينة لخطر معين مثلاً في حالة وقوع الخطر يمكن تطبيق أدوات الاكتشاف والتصحيح، أما قبل وقوع الخطر فيمكن استخدام أدوات توجيه الخطر والوقاية منه. يذكر أن التعرض للمخاطر الكبيرة يحدث عندما تكون هنالك أنشطة محاطة بمخاطر متأصلة كبيرة ومستوى تحكم منخفض وهذه الحالة تشير إلى أن التعرض للمخاطر المتبقية residual risks كبير وذلك وفقاً لهذه المعادلة (المخاطر المتأصلة - التحكم = المخاطر المتبقية) والتي توضح أساس قياس المخاطر المتبقية.

ومن أجل متابعة تحليل التعرض للمخاطر والخلل في أدوات التحكم يجب تطوير خطة عمل لمعالجة هذا الخلل في أدوات التحكم ومسئولية نجاح تطبيق خطة العمل يجب أن تسند لمدير الإدارة المسؤولة عن النشاط المستهدف بهذه الخطة وفي حالة أن النشاط تقوم به أكثر من إدارة فعلى إدارة

المخاطر مسؤولة متابعة تطبيق خطة العمل التي تم وضعها لهذا النشاط ومتابعة التطور الذي يحدث في تطبيقها بالتنسيق مع إدارة التدقيق.

المحور الرابع

نماذج مخاطر التشغيل في المصارف السودانية

النشاط	الوصف التفصيلي
أولاً: الاحتيال والتدليس الداخلي	<p>1- تقديم تقارير بها بيانات غير صحيحة للمراكز المالية للعملاء وبصورة متعمدة.</p> <p>2- تنفيذ عمليات لشخص غير مصدق له بحدود وتسهيلات تسمح بذلك.</p> <p>3- الاستفادة من المعلومات الحصرية المتاحة للموظف من أجل الكسب الشخصي.</p> <p>5- الرشوة.</p> <p>6- التزوير.</p>
ثانياً: الاحتيال الخارجي	<p>1- سرقة وسطو.</p> <p>2- تزوير</p> <p>3- الهجوم أو التعدي على شبكة الحاسب الآلي بقصد الإلتاف والتدمير Hackers.</p> <p>4- سرقة المعلومات والبيانات.</p>
ثالثاً: ممارسات العاملين وسلامة وأمن أماكن العمل	<p>1- مطالبات تعويضات العاملين.</p> <p>2- عدم مراعاة القواعد الصحية والسلامة.</p>
رابعاً: العملاء/المنتجات/وممارسات العمل	<p>1- المخالفات في تنفيذ العمليات التمويلية</p> <p>2- سوء استخدام المعلومات السرية الخاصة بالعملاء</p> <p>3- بيع منتجات غير مصرح بها.</p> <p>4- غسل الأموال</p>
خامساً: فقد وتبديد الأصول	<p>1- إلتاف متعمد أو غير متعمد داخليا وخارجيا</p> <p>2- الكوارث الطبيعية (زلازل، براكين، حرائق....إلخ)</p> <p>3- عمليات إرهابية</p> <p>4- عمليات الشغب والتخريب</p>
سادساً: توقف الأعمال وفشل وانهيار الأنظمة	<p>1- إخفاق أو فشل التطبيقات</p> <p>2- ضعف أو قصور في النظام الأساسي للحاسب Hardware Defect.</p> <p>3- عمليات سطو على النظام Hackers.</p> <p>4- فقد البيانات الخاصة بالعملاء.</p> <p>5- انقطاع الإتصالات وإمداد الطاقة الكهربائية.</p>
سابعاً: تنفيذ وتقديم الخدمات	<p>1- أخطاء بشرية أثناء إدخال البيانات الخاصة بالعملاء والعمليات</p> <p>2- السهو والخطأ في تواريخ الصلاحيات.</p> <p>3- دخول لأشخاص غير مصرح لهم على حسابات العملاء.</p> <p>4- أخطاء حسابية ومحاسبية.</p> <p>5- عدم اكتمال واستيفاء المستندات القانونية الخاصة بالعملية المحددة.</p>

المحور الخامس

التخطيط لاستمرارية أداء الأعمال واستعادة التوازن بعد الكوارث

إن مخاطر التشغيل الكامنة في كافة خطوط الأعمال تتم في ظروف التشغيل العادية وبالتالي فإن البنك معرض لها في كل الأوقات، إلا أن مخاطر التشغيل في ظل الظروف غير العادية أو الطارئة أو السلوك غير المعتاد سوف تكون أكثر أثراً ومن هنا كانت أهمية إعداد خطط طوارئ لمواجهة تلك الأحداث وإعداد تجارب عملية عليها وتحديثها وتطويرها بشكل مستمر لتكون جاهزة للتنفيذ الفوري إذا ما استدعت الظروف تنفيذها.

أولاً: تصنيف الكوارث المؤثرة لاستمرارية الأعمال:

بصفة عامة فإن الكوارث التي تؤثر على استمرارية الأعمال بالتوقف أو الانقطاع المؤقت يمكن تصنيفها كما يلي:

1- كوارث طبيعية (زلازل- فيضانات- أعاصير - عواصف رعدية - حرائق - أو بيئية.. الخ).
2- توقف خدمات دعم استمرار الأداء ومثاله انقطاع التيار الكهربائي / انقطاع الإتصالات أو أي خدمات أخرى تؤدي لتوقف أو انقطاع العمل.

3- كوارث ناجمة عن أعمال الأشخاص، مثل الهجمات الإرهابية / أخطاء العاملين / الفيروسات المرتبطة بالحاسوب / أعمال القرصنة المرتبطة بالحاسوب.

ولذا لا بد للبنك من خطة طوارئ لضمان استمرارية أعماله والحد من مخاطر التشغيل تحت الظروف غير العادية أو نتيجة لأسباب خارج سيطرة البنك مثل تعرض نظم الاتصال، الأصول ونظم المعلومات إلي ضرر كبير أو إذا أصبحت غير متاحة ويتكبد البنك خسائر مالية كبيرة بسببها. وتكون كل إدارة مسئولة عن ما يليها في هذه الخطة ومتابعة تنفيذها والتقرير بشأنها و يكون دور إدارة المخاطر التأكد من تنفيذها وإجراء التجارب عليها.

ويجب الأخذ في الحسبان أن يتم الاحتفاظ بنسخ إلكترونية أو صور مستندات وهي مهمة لاستعادة الأعمال في موقع آخر للبنك على أن يكون في مسافة مناسبة لتفادي حصول الخطر للموقع الأصلي والموقع البديل في نفس الزمن.

وكذلك على البنك العمل على إدارة المخاطر الناجمة من الأنشطة التي يؤديها له الغير (outsourcing activities) حيث يمكن له أن يقلل من تقديم الخدمات بنفسه وإسناد تلك المهام والأنشطة لجهة خارجية متخصصة وذات خبرة في القيام بتلك الأعمال وهذا لايعفي إدارة البنك من مسؤولياتها تجاه هذه الخدمات بحيث تتأكد من أنها تؤدي بصورة آمنة ومتوافقة مع القوانين السارية وأن العلاقة مع الأطراف الخارجية موثقة بعقود قوية والتأكد من أن إتفاقيات تقديم هذه الخدمات تكون واضحة وتحدد المسؤوليات ورغم هذا على البنك إدارة مخاطر هذه الخدمات وإتفاقياتها ومخاطر توقفها، وعليه وضع خطة لتقديم الخدمات في حالة فشل مقدمها تحت أي ظرف.

إن الهدف الأساسي من إعداد تلك الخطط لن يكون بالتأكد لمنع حدوثها (لكونها تحدث بشكل

مفاجئ غير متوقع وفي الغالب الأعم بدون مقدمات لحدوثها وبشكل سريع ومتلاحق) لذا يكون الهدف منها تخفيف أثرها إلى أدنى حد يمكن الوصول إليه.

إن الغرض من إعداد وتقديم خطة استمرارية الأعمال (BCP) Business Continuity Plan هو تمكين البنك من الاستمرار في العمل وتقديم الخدمات الحيوية في حالة الانقطاع أو التوقف وذلك لمواجهة أي أحداث كارثية على مستوى البنك أو أي من وحداته وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية التخطيط وترشيده الموارد وتخصيصها وذلك بهدف الاستعداد الملائم لمواجهة هذه الأحداث.

ثانياً: التخطيط لاستمرارية الأعمال:

إن استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ هي مسئولية أساسية للإدارة العليا للبنك وذلك من خلال اللجان المختصة والإدارات المعنية في إطار مهامها بالمحافظة على الأصول واستمرارية الوحدات التابعة في الأداء بكفاءة، وانطلاقاً من هذه المسئولية فعليها تكليف الوحدات المعنية كل فيما يخصه بإعداد الخطط اللازمة وعلى إدارة البنك مباشرة مسئولياتها من خلال الآتي:

- 1- اعتماد خطط تطوير واستمرارية الأعمال.
- 2- متابعة إجراء التجارب العملية المستمرة المعلنه والمفاجئة.
- 3- متابعة تحديث خطط استمرارية الأعمال (BCP).
- 4- متابعة تطوير السياسات التي تحكم وضع تلك الخطط.
- 5- تخصيص الموارد الكافية والعاملين من ذوى المعرفة الجيدة لتطوير واستمرارية الأعمال (BCP).

6- التأكد من أن جميع العاملين الرئيسيين المسئولين عن تنفيذ الخطط قد تم تدريبهم وأنهم على دراية تامة بأدوارهم في حالة وقوع كارثة وأثناء تطبيق خطة استمرار الأعمال (BCP) ويتعين أن تتناول الخطة جميع الأعمال الوظيفية والأصول اللازمة للبنك لاستمرار الأداء هذا بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية والمادية التي تدعم ذلك وإعداد التجهيزات اللازمة لتنفيذ الخطط من أجهزة ومعدات وأثاث يتناسب مع الخطة.

من المهم أن نؤكد أن دور البنك لا يقتصر على مجرد وضع الخطط فهذه هي المرحلة الأولى الأساسية وتكون المرحلة الأهم إجراء التجارب العملية عليها دورياً بشكل معلن ومفاجئ وإجراء التعديلات اللازمة أولاً بأول بحيث يكون فريق العمل المكلف بتنفيذ الخطة جاهز في كل الأوقات.

ثالثاً: وتدعيماً لما تقدم فإن خطط استمرار الأعمال بالبنك يجب أن تتضمن المكونات التالية:

1- خطة استعادة التوازن بعد الكارثة (Disaster Recovery Plan (DRP التي ستطبق لإعادة التوازن واستمرار أي وحدة يتوقف تشغيلها ويشمل ذلك إعادة التأهيل والتجهيز في مكان بديل جديد.

2- خطة التشغيل التي سيتم إتباعها من جانب جميع الفروع ووحدات الأعمال بالبنك وذلك أثناء عملية استعادة التوازن والأوضاع الطبيعية للتشغيل.

3- خطة استعادة التوازن والأداء المعتاد التي تستخدم لاستمرار التشغيل العادي سواء كان في ذلك نفس المكان المعاد تأهيله أو بمكان جديد.

رابعاً: المحددات الأساسية لإعداد خطط الطوارئ:

1- أن تكون الخطة موثقة كتابياً بلغة مبسطة ومفهومة للجميع ويتعين توزيع نسخ منها لكافة مسؤولي التنفيذ للخطة والأشخاص الرئيسيين بكافة قطاعات البنك مع الاحتفاظ بنسخ منها في حيازة صانعي القرار بالبنك.

2- أن تتضمن الخطة قائمة بأرقام الهواتف وكافة وسائل الاتصال "شجرة للاتصالات" لإخطار صانعي القرار الرئيسيين بنظم المعلومات وكافة مسؤولي الخطة على مستوى جميع الوحدات بالبنك وكذلك المستخدمين والذين يتطلب الأمر قيامهم بتنفيذ جهود استعادة التوازن والأوضاع المعتادة واستمرارية أداء العمليات الوظيفية الهامة ذات الطابع الحساس والخرج مع تأمين استمرارية وكفاءة قدرات شبكة الاتصال.

3- أن تتضمن الخطة فقرات خاصة بإيضاح المستلزمات المادية الضرورية لاستمرار الأعمال والأنشطة المعتادة وذلك في إطار جهود استعادة التوازن والأوضاع المعتادة للعمل.

4- مراعاة أن الشركات المحلية الناقلة والمقدمة للخدمات Local Exchange Carrier قد تكون غير مسؤولة عن التزويد بخدمات المساندة والدعم الإضافية Backup Services وذلك بالرغم من أن معظم هذه الشركات تقوم بالفعل بتقديم هذه الخدمات الداعمة Backup للمكونات الرئيسية الخاصة بأنظمتها وبناءً على ذلك ولمزيد من التحوط فإن على البنك أن يتخذ الاحتياطات اللازمة لدعم ومساندة مواقع وأنظمة الإتصالات Telecommunication Facilities وإضافة إلى ماسبق فإنه يتعين اتخاذ اللازم نحو توفير مصادر للطاقة غير قابلة للانقطاع وكافية لمساندة ودعم معدات وأجهزة الاتصالات ومعدات الحاسب الآلي في حالة وقوع أي كارثة.

5- أن تكون الخطة مرنة لمواجهة أي سيناريوهات للتهديد غير المتوقع أو متغيرات الأوضاع الداخلية.

6- أن تكون الخطة نموذجية في تصميمها وذات أجزاء ومراحل حيث أن التصميم المجزأ ذو المراحل يساعد في إجراء أي تعديلات أو تحسينات في هذا الشأن.

7- إن توضح الخطة وتعرّف مسميات ومهام فرق العمل ومسئولياتها المحددة في حالة وقوع أي أحداث كارثية. كذلك يتعين تحديد الأشخاص المسؤولين بكل فريق عمل والمسئول عن كل فريق حيث أن هؤلاء المسؤولين يقودون الفرق المتخصصة التي يتم تكوين كل منها لمواجهة الأعمال والعمليات الوظيفية ذات الطابع الهام والخرج طبقاً لتعريفها بالخطة.

المحور السادس

طرق قياس مخاطر التشغيل حسب بازل II

حددت اتفاقية بازل II الأساليب الخاصة بقياس مخاطر التشغيل والتي تتلخص في الآتي:

1- طريقة المؤشر الأساسي "BIA" Basic Indicator Approach.

2- الطريقة النمطية "SA" Standardized Approach.

3- طريقة القياس المتقدمة "AMA" Advanced Management Approach.

أولاً: طريقة المؤشر الأساسي "BIA" Basic Indicator Approach.

هي إحدى الطرق لاحتساب تكلفة المخاطر التشغيلية ونصيبها من التكلفة المحملة لرأس المال وهي الطريقة التي ستتبع في هذه المرحلة ولانتهاج هذا الأسلوب (المؤشر الأساسي للقياس) فإنه يلزم احتساب الدخل الإجمالي السنوي على مدار الـ 3 سنوات الأخيرة مع أخذ المتوسط وترجيحه بمعامل ألفا مع تطبيق المعادلة التالية:

$$KBIA^* = GI \times A$$

حيث أن:

* $KBIA$ = تكلفة مخاطر التشغيل التي تحمل لرأس المال وتدخل في مقام معادلة احتساب معدل

كفاية رأس المال حسب طريقة المؤشر الأساسي.

* GI = متوسط الدخل خلال آخر 3 سنوات متتالية.

* A = معامل ألفا (ثابت ومحدد بـ 15%).

ويراعى عند احتساب الدخل الاجمالي أنه يتضمن:

صافي العوائد المحققة + اجمالي العمولات والدخل من المصادر المختلفة.

* K = Capital Charge for Op Risk.

* GI = Gross Income.

* A = Alpha Factor Of 15% Fixed.

ويقصد بإجمالي الدخل (Gross Income) صافي الدخل من الأنشطة التمويلية شاملاً المخصصات ومصروفات التشغيل وإهلاك الموجودات المؤجرة، وصافي الدخل من الأنشطة الاستثمارية والدخل من العمولات والرسوم يطرح منه نصيب أصحاب حسابات الاستثمار من الدخل ويتضمن الدخل الإجمالي الدخل الناتج عن أموال حسابات الاستثمار المطلقة والمقيدة، ويشمل صافي الدخل من الاستثمار حصة البنك من الأرباح الناتجة عن عمليات التمويل بالمشاركة والمضاربة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن التأكد من الخسائر الناجمة عن عدم الالتزام بالجوانب الشرعية نظراً لعدم توفر البيانات المتعلقة بذلك، وبالتالي لا يتوجب على البنك تخصيص أي مبلغ إضافي يزيد عن 15% من متوسط إجمالي الدخل السنوي للسنوات الثلاث السابقة والمتعلق بمخاطر التشغيل - سابق الذكر - لذا يحق للسلطات الإشرافية (البنك المركزي) حسب تقديرها فرض وزن مخاطر أعلى لتغطية مخاطر عدم الالتزام بالضوابط الشرعية.

جدول رقم (2)

حساب تكلفة مخاطر التشغيل التي يتحملها رأس المال

نوع الدخل	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث
الدخل من النشاط التمويلي	-	-	-
الدخل من الخدمات المصرفية	-	-	-
الإيرادات الأخرى	-	-	-
ناقصاً أرباح أصحاب حسابات الاستثمار	(-)	(-)	(-)
إجمالي الدخل	أ	ب	ج
متوسط الدخل	الإجمالي (أ+ب+ج) / 3		
ألفا	%15		
تكلفة مخاطر التشغيل التي يتحملها لرأس المال	المتوسط * %15		

ثانياً: الطريقة النمطية المعيارية "SA". Standardized Approach.

الأسلوب النمطي (المعياري) يتطلب هذا الأسلوب من البنوك تقسيم أنشطة أو خطوط أعمالها Business Lines إلى ثمانية أنشطة أساسية وتحديد مجمل الدخل من هذه الأنشطة خلال آخر 3 سنوات ثم إيجاد المتوسط لكل نشاط وضربه في قيمة بيتا (B) التي تتراوح بين 12% إلى 18% حسب نوع كل نشاط ومخاطره للوصول إلى حجم مخاطر التشغيل التي يتعرض لها البنك كما يلي:-

جدول رقم (3)

الطريقة النمطية المعيارية

الرقم	خطوط العمل Business Line	قيمة بيتا (B)
1	تمويل الشركات	%18
2	المتاجرة والمبيعات	%18
3	الخدمات المصرفية بالتجزئة	%12
4	الخدمات المصرفية التجارية	%15
5	المدفوعات والتسويات	%18
6	خدمات الوكالة	%15
7	خدمات إدارة الموجودات	%12
8	خدمات أخرى	%12

ويتم الاحتساب بالأسلوب المعياري (Standardized Approach) استناداً إلى مصفوفة

المخاطر (Risk Matrix) بالمعادلة التالية:

$$KSA = \{ \text{year 1-3 max } [(G1 \text{ 1-8} \times (B) \text{ 1-8}), 0] / 3 \}$$

KSA: مجموع رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر التشغيل حسب الأسلوب المعياري

G1 1-8: إجمالي الدخل السنوي لكل خط عمل على حدة

12-18 (B): قيمة بيتا محددة من لجنة بازل.

ثالثاً: طريقة القياس المتقدمة "AMA" Advanced Management Approach

هذا الأسلوب لم يحدد بعد من لجنة بازل لقياس مخاطر التشغيل، وتقوم اللجنة حالياً بتطويره لأنه يعتمد عند تحديد متطلبات رأس المال إلى جاهزية أنظمة قياس مخاطر التشغيل الداخلي للبنك، وبالترام البنك بالمعايير الكمية والنوعية التي حددتها اللجنة عند استخدام هذا الأسلوب باعتباره أسلوب متقدم ويتطلب توافر العديد من العوامل التي تؤدي لتكامل نظام احتساب مخاطر التشغيل وهي:

1- البيانات:

i- دقة البيانات

ii- طرق تخزين البيانات

iii- وجود نظام تقارير منظم

2- كفاية الرقابة الداخلية

3- المراجعة الدورية للسلطات الرقابية

4- توافر نظم معلومات جيدة

5- موافقة السلطات الرقابية على التطبيق

الخلاصة:

بناءً على ما تقدم نشير إلى أن الاهتمام بمخاطر التشغيل يعتبر من الأولويات بالنسبة للقائمين على أمر المصارف وذلك استناداً إلى الآتي:

1- لا يمكن إلغاء المخاطر، وإنما المطلوب تخفيض احتمالات تحقق المخاطر.

2- إدارة المخاطر هي عملية مستمرة لذا لا يعني الانتهاء من الخطوات السابقة نهاية المطاف بالنسبة للتعامل مع المخاطر بل يجب أن تعود ثانية لنفس الإجراءات.

3- أن أية إستراتيجية رقابة للمخاطر يجب أن تكون شاملة وتغطي كافة المخاطر إذا أريد لها النجاح.

4- أن نجاح المصارف واستمرارها وتحقيق الأرباح مرتبط بالدرجة الأولى بقدرتها في تحديد مخاطر العمل العادية وغير العادية والتعامل معها بما يلزم كل نوع.

التوصيات:

1- إنتقاء بنك السودان المركزي للممارسات المميزة في إدارة مخاطر التشغيل في المصارف العالمية والإقليمية وتهيئة وتوجيه المصارف السودانية لتطبيقها مع مراعاة خصوصية المصارف السودانية.

2- عقد ورش عمل تستهدف العاملين بإدارات المخاطر للوضع إطار عام لإدارة مخاطر التشغيل في المصارف السودانية وفقاً لمقررات بازل ووفقاً لأفضل الممارسات العالمية مع الوضع الاعتبار تفرد الجهاز المصرفي السودان

3- نشر ثقافة إدارة المخاطر خاصة إدارة مخاطر التشغيل بين العاملين بالجهاز المصرفي بأن تتولى إدارة المخاطر بكل بنك هذا الدور بعقد لقاءات وحلقات النقاش مع العاملين بكل بنك.

4- تحديد وحدة بإدارة المخاطر في كل بنك تخصص لإدارة مخاطر التشغيل.

المراجع:

- 1- مقررات بازل من موقع بنك التسويات الدولية www.bis.org
- 2- طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر - تحليل قضايا في الصناعة المصرفية الإسلامية- البنك الإسلامي للتنمية جدة.
- 3- موقع مجلس الخدمات المالية الإسلامية www.ifsb.org
- 4- صالح رجب حماد، أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي - ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع- إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة- الأردن.