



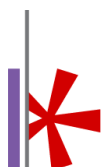
Normativa

Tema 7

Risc operacional de CaixaBank

ÍNDEX

ANTECEDENTS, DEFINICIÓ I OBJECTIUS	3
MESURAMENT DEL RISC OPERACIONAL	9
SEGUIMENT I GESTIÓ	23



ANTECEDENTS, DEFINICIÓ I OBJECTIUS

CONTEXT INTERNACIONAL

En els darrers anys, coincidint amb la crisi econòmica, s'ha produït **un increment a escala internacional de les multes, sancions i altres pèrdues per motius com ara:** incompliments de normatives o regulacions, demandes de terceres parts, reclamacions i incidències tecnològiques i atacs als sistemes d'informació de les entitats financeres, entre altres fets amb impacte negatiu.

Amb certa freqüència **es donen a conèixer**, a través dels mitjans de comunicació, **grans pèrdues** ocasionades per aquests fets. Aquestes pèrdues a vegades poden posar en perill la supervivència de les entitats afectades. Aquest tipus de pèrdues s'agrupen sota la denominació de «pèrdues operacionals». El concepte de risc operacional va ser inclòs a la normativa de solvència coneguda com a «Basilea II», que va ser aplicada per CaixaBank l'any 2008.

Quina és la definició de risc operacional? En què consisteix?

DEFINICIÓ DE RISC OPERACIONAL:

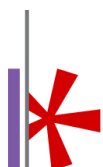
El risc operacional és el risc de pèrdues a causa de la inadequació o l'error dels processos, el personal i els sistemes interns, o a causa de successos externs. Aquesta definició inclou el risc legal i regulador, però exclou el risc estratègic, el de reputació i el de negoci.

ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

Quin dels següents riscos no es considera risc operacional?

- Opció A.** Risc legal.
- Opció B.** Risc tecnològic.
- Opció C.** Risc de negoci.
- Opció D.** Risc de model.



Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció B o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció C. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.

ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

El risc operacional exclou el risc de pèrdues derivades de:

Opció A. Successos externs.

Opció B. Risc estratègic, risc reputacional i risc de negoci.

Opció C. Risc legal i regulador.

Opció D. Errors de processos i sistemes interns.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció C o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció B. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.

FINALITAT DE LA GESTIÓ DEL RISC OPERACIONAL

Tot seguit estudiarem quin és l'objectiu principal de la gestió del risc operacional i per què s'ha de gestionar.

Pel que fa a l'**objectiu general de la gestió del risc operacional**, cal destacar que es basa a **millorar la qualitat de la gestió del negoci**. Per aconseguir-ho, aporta informació de riscos operacionals que permet:

- La presa de decisions que assegurin la continuïtat de l'organització a llarg termini;



- la millora en els seus processos; i
- la qualitat de servei al client, ja sigui intern o extern.

Tot això complint el marc regulador establert i **optimitzant el consum de capital**.

Quant als motius pels quals és important la gestió del risc operacional, podem destacar-ne els següents:

- Primer. Ens permet **identificar** i anticipar els riscos operacionals, de manera que augmenti el control sobre els resultats (reducció de la volatilitat).
- Segon. Garanteix la **continuitat a llarg termini** de l'organització (per exemple, amb plans de continuïtat de negoci i plans de contingència tecnològica).
- Tercer. Produeix una millora **contínua de processos i controls**.
- Quart. Permet impulsar la **cultura de gestió** de risc operacional i incentivar les sinergies en l'àmbit de grup.
- Cinquè. Garanteix el compliment del **marc regulador** vigent, incloent-hi els requisits de consum de capital.

ANTECEDENTS DE LA GESTIÓ DEL RISC

Evidentment, **el risc operacional és inherent a l'activitat financera i des de sempre s'ha dut a terme una gestió en la nostra organització**; en particular, amb anterioritat a l'existència de la normativa de solvència de Basilea II (2008).

Alguns exemples de les actuacions de gestió del risc operacional que s'han produït en el nostre grup amb independència de l'existència de Basilea II són els següents:

- Controls en els processos automatitzats;
- destinar alguns centres als controls de primer i segon nivell;
- seguir les normatives i els procediments per ordenar l'activitat;
- crear comitès de continguts específics (en alguns casos, orientats totalment a gestionar alguns tipus concrets de riscos operacionals);



- contractar pòlisses d'assegurança corporatives;
- seguir les mesures de seguretat.

Aquestes actuacions i altres de similars s'han de seguir portant a terme amb independència de la normativa reguladora i de l'estructura interna de gestió, perquè són necessàries per a la supervivència i la continuïtat de l'organització.

Aquesta certesa ens permet ressaltar un altre tret molt important relatiu a la gestió del risc operacional: **tots estem involucrats, poc o molt, en la gestió del risc operacional**. Tant les persones destinades a tasques comercials com les persones destinades al *back-office* o al suport contribueixen, poc o molt, a la prevenció de les pèrdues operacionals.

De fet, en la gestió del risc operacional es reproduïx l'esquema teòric de tres línies de defensa. Són les següents:

- La primera línia de defensa la constitueixen totes les àrees i empreses del grup, cadascuna en els seus àmbits de responsabilitat.
- La segona línia de defensa està formada per les àrees i els comitès focalitzats en el seguiment i el control d'aquest risc.
- La tercera línia de defensa correspon a l'auditoria.

CLASSIFICACIÓ DE RISCOS OPERACIONALS (I)

Per poder gestionar en la pràctica el risc operacional, cal **concretar la definició general de risc operacional en una sèrie de categories** de detall que ajudin a saber què s'inclou i què no s'inclou en aquest risc. Per això, la nostra entitat ha adoptat la classificació de riscos operacionals establerta per la normativa de solvència.



IMPORTANT:

La classificació de riscos operacionals s'aplica de manera excloent per ordre descendent. En **un determinat tipus d'esdeveniment o risc**, hi poden confluïr elements que indueixin a **classificar-lo en més d'una categoria**. En aquests casos, s'ha d'assignar a la primera categoria que correspongui dins d'aquesta llista.

CLASSIFICACIÓ DE RISCOS OPERACIONALS (II)

Tot seguit veurem com es classifiquen els diferents riscos operacionals. S'estableixen les següents categories classificatòries:

- PRIMER. Frau intern.
- SEGON. Frau extern.
- TERCER. Relacions laborals i seguretat a la feina.
- QUART. Clients, productes i pràctiques empresarials.
- CINQUÈ. Danys en actius materials.
- SISÈ. Incidències en el negoci i errors en els sistemes.
- SETÈ. Execució, lliurament i gestió de processos.

Vegem una breu explicació de cada categoria.

Frau intern: són les pèrdues derivades d'algun tipus d'actuació encaminada a cometre frau, apropiar-se de béns indegudament o eludir el compliment de regulacions, lleis o polítiques empresarials (exclosos els casos que corresponguin a relacions laborals i seguretat en el lloc de treball), en què es trobi implicat almenys un representant de l'alta administració, un càrrec directiu o un empleat de l'entitat.

Frau extern: són les pèrdues derivades d'algun tipus d'actuació encaminada a cometre frau, apropiar-se de béns indegudament o eludir el compliment de la legislació per part de tercers aliens a l'entitat de crèdit.

Relacions laborals i seguretat en el lloc de feina: són les pèrdues derivades d'actuacions incompatibles amb la legislació o acords sobre ocupació, higiene o seguretat en el treball, del pagament de reclamacions per danys personals, físics o psíquics, incloses les relatives a casos d'assetjament i discriminació.



Clients, productes i pràctiques empresarials: són les pèrdues derivades de l'incompliment involuntari o negligent d'una obligació professional davant de clients concrets (inclosos requisits fiduciaris i d'adequació) o de la naturalesa o disseny d'un producte.

Danys en actius materials: són les pèrdues derivades de la pèrdua o els danys soferts pels actius materials com a conseqüència de desastres naturals o altres circumstàncies.

Incidències en el negoci i errors en els sistemes: són les pèrdues produïdes per aquestes causes.

Execució, lliurament i gestió de processos: són les pèrdues derivades d'errors en el processament d'operacions o en la gestió de processos, així com de relacions amb contraparts comercials i proveïdors.

ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

No es considera esdeveniment de risc operacional:

Opció A. Una demanda per incompliment d'un article del conveni col·lectiu.

Opció B. Indemnitzacions als clients per interrupcions dels sistemes que impedeixen el processament de les operacions.

Opció C. Un reintegrament fraudulent per suplantació de la personalitat del client.

Opció D. Pèrdua de quota de mercat per augment de la competència.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció B o l'opció C. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció D. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.



MESURAMENT DEL RISC OPERACIONAL

ELEMENTS PER GESTIONAR EL RISC OPERACIONAL

D'acord amb el principi que el que no es pot mesurar no es pot gestionar, la clau per a la gestió del risc operacional consisteix a establir una sistemàtica, uns procediments i unes eines que permetin seguir l'evolució en el nivell de risc operacional al qual s'enfronta l'organització.

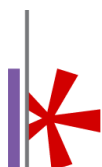
La **gestió del risc operacional en el grup es basa** en els següents punts:

- PRIMER. Estructura de gestió.
- SEGON. Polítiques de risc operacional.
- TERCER. Eina de gestió SAP-GRC.

PRIMER. Estructura de gestió

En primer lloc, trobem una **estructura de gestió amb responsables a diversos nivells**, començant per les àrees o empreses del grup i arribant al consell d'administració.

A les àrees i empreses del grup, la gestió diària del risc operacional recau tant en els diversos **experts de processos** com en els **coordinadors de risc operacional** que els supervisen. En el cas de la xarxa territorial, i per als diferents segments de clients, totes dues figures estan localitzades a les àrees de suport corresponents a aquests des de serveis centrals. Aquestes figures són clau, ja que tenen la responsabilitat d'interactuar amb l'eina de gestió (SAP-GRC) en el seguiment periòdic de les diverses mesures de risc operacional que s'expliquen més endavant. Per a aquest seguiment, s'estableixen uns terminis màxims de resposta o SLA (que varien en funció de la mesura que es tracti).



SEGON. Política de risc operacional

D'altra banda, podem destacar les **polítiques de risc operacional aprovades pel consell d'administració**.

TERCER. Eina de gestió SAP-GRC

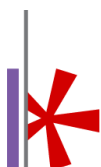
Per últim, tenim l'**eina de gestió SAP-GRC**, que dóna suport tècnic al mapa de riscos corporatiu i, entre d'altres, a les funcionalitats corresponents al risc operacional. Aquestes funcionalitats estan sempre vinculades a la relació o **model de riscos operacionals**: llista dels riscos operacionals que s'apliquen a l'entitat. Els experts i coordinadors de cada àrea o empresa interactuaran, en tot cas, amb el subconjunt de riscos operacionals que s'han d'aplicar a la seva activitat o responsabilitats.

EINES DE GESTIÓ SAP-GRC

Tot seguit presentem un esquema de l'estructura de SAP-GRC i els elements relacionats:

En primer lloc es descriu cada element i, més endavant, l'esquema conjunt que els relaciona.

- **Número 1. Base de dades interna a BIG DATA:**
Recopilació dels esdeveniments de pèrdua operacional que s'han produït en el grup.
- **Número 2. Base de dades externes ORX:**
Informació sobre pèrdues operacionals produïdes en altres entitats financeres.
- **Número 3. Autoavaluació de riscos:**
Exercici anual d'identificació i valoració «a priori» (= pressupost) del risc operacional a les àrees i empreses del grup.
- **Número 4. Escenaris de risc operacional:**
Tallers anuals amb experts del grup per identificar esdeveniments teòrics molt poc probables, però que podrien suposar pèrdues molt altes.
- **Número 5. KRI (indicadors de RO):**
Mesurament periòdic de variables que intenten anticipar el nivell de risc operacional.
- **Número 6. Mapa de riscos:**



Eina per gestionar l'entorn de control del grup recollint de manera sistemàtica els riscos que afecten les activitats desenvolupades i avaluant-ne la criticitat, així com els procediments de control associats.

- **Número 7. Gestió de risc operacional:**
Informació, seguiment i validació de les diferents mesures (1, 3 i 5) de risc operacional per les àrees i empreses.
- **Número 8. Model de mesurament intern:**
Càlcul de requeriments de capital per modelització interna, sobre la base de les dades recopilades a la infraestructura de SAP.
- **Lletra A. BIG DATA:**
És un conjunt de noves tecnologies que permeten emmagatzemar, tractar i explotar grans volums d'informació per millorar la presa de decisions.
- **Lletra B. SAP:**
Infraestructura comuna de suport i gestió del mapa de riscos corporatiu del grup (inclou, entre d'altres, funcionalitats de gestió del risc operacional).
- **Lletra C. OP VISION:**
Programari especialitzat per a la modelització del consum de capital per risc operacional.

Tot seguit es presenta la descripció completa de l'esquema que relaciona els elements anteriors.

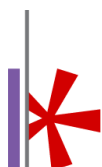
Al centre de l'esquema, s'hi situa el mapa de riscos i la lletra B, que representa la infraestructura de SAP.

A la part superior de l'esquema, hi apareixen, d'esquerra a dreta, l'autoavaluació de riscos, els escenaris de risc operacional, els KRI i un últim element anomenat «pèrdues operacionals». D'aquests quatre elements, en surt una fletxa cap al mapa de riscos, situat al centre.

A la part dreta de l'esquema, hi ha la gestió del risc operacional. Des d'aquí també surt una fletxa cap al mapa de riscos, situat al centre.

Ens situem ara en el mapa de riscos. D'aquí en surten tres fletxes:

- La primera fletxa es dirigeix cap a la part inferior de l'esquema, on està situat el model de mesurament intern, que permet el càlcul dels requeriments de capital. És justament aquí on es troba la lletra C, que representa OP VISION.
- La segona fletxa que surt del mapa de riscos es dirigeix a la part esquerra de l'esquema, on hi ha un requadre amb dos elements: d'una banda, els



esdeveniments de pèrdues internes i, de l'altra, autoavaluacions, KRI, escenaris, etc., que apareixen al costat de la lletra A, que representa la base de dades interna Big Data.

- La tercera fletxa es dirigeix a la part inferior esquerra de l'esquema, on apareix la informació externa proporcionada per les bases de dades externes ORX.

Finalment, de les bases de dades externes ORX, en surten dues fletxes:

- La primera es dirigeix al requadre comentat abans, que inclouen la lletra A, que representa la base de dades interna Big Data.
- La segona fletxa es dirigeix al model de mesurament intern, que permet fer el càlcul dels requeriments de capital, també comentat abans.

AUTOAVALUACIONS DE RISC OPERACIONAL

L'autoavaluació de riscos operacionals és un **procés periòdic de revisió i valoració dels principals riscos operacionals** que un centre preveu que podrien afectar-lo raonablement en un horitzó temporal d'un any. És semblant a fer un pressupost anual.

Passos seguits en el procés d'autoavaluació:

- El procés d'autoavaluació comença amb una **revisió del subconjunt de riscos operacionals assignats al centre**, amb les altes o baixes que s'estimin oportunes.
- **A continuació s'emplenen els qüestionaris**, un per a cadascun dels riscos que s'apliquen a aquest centre. Les dades més importants dels qüestionaris són la pròpia definició del risc, l'estimació d'impactes i freqüències previsible en cas de materialitzar-se els riscos i la valoració dels controls existents per mitigar-los.
- **Finalment, aquestes respostes són validades** pel coordinador de risc operacional corresponent i, després, es duu a terme una revisió centralitzada.

El fet que la freqüència de l'autoavaluació sigui anual és per mantenir-la raonablement actualitzada, atès el ritme de canvis que afronta l'entitat, tant organitzatius com de l'entorn.



Malgrat la seva naturalesa subjectiva, la **importància de l'autoavaluació** rau en tres punts clau:

PRIMER. Permet sol·licitar anualment una reflexió als centres sobre els riscos operacionals que afecten la seva activitat.

SEGON. S'implementa per mitjà d'un procés normalitzat i compatible amb l'eina SAP-GRC, integrat en el mapa de riscos corporatiu.

TERCER. Permet seguir l'evolució interanual dels centres i comparar el nivell de risc entre diversos centres. A aquest efecte, la qualitat de l'emplenament dels qüestionaris també és objecte de revisió per les àrees de control.

ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

L'autoavaluació de risc operacional és un procés:

Opció A. Que s'actualitza anualment.

Opció B. Que es fa amb Microsoft Office i Outlook.

Opció C. Independent del mapa de riscos corporatiu.

Opció D. Centralitzat i sense participació de les àrees i empreses del grup.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció B, l'opció C o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció A. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.

BASE DE DADES INTERNA DE PÈRDUES OPERACIONALS I

La base de dades de pèrdues operacionals internes és l'estructura d'informació que **recopila totes les pèrdues operacionals del grup.**



La font bàsica (però no exclusiva) d'informació és la comptabilitat, tant de CaixaBank com de les empreses del grup.

La informació sobre pèrdues es captura, principalment, mitjançant processos automàtics (diaris o mensuals). Inclouen determinats controls de càrrega, coherència, validació i enriquiment de la informació capturada i bolcada a SAP-GRC. Quan és necessari (nous tipus de pèrdues, la captura de les quals encara no s'ha mecanitzat), es poden donar d'alta les pèrdues operacionals manualment.

IMPORTANT:

Per a totes les pèrdues l'import de les quals supera els 3.000 euros, s'ha establert l'obligatorietat d'una validació de la informació pels experts de procés dels centres responsables. A més, **per a les pèrdues superiors a 50.000 euros, hi ha uns requisits addicionals de documentació** de les pèrdues a SAP-GRC mateix.

ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

Amb relació a la captura i el registre de les pèrdues operacionals a SAP-GRC:

Opció A. No cal recopilar informació sobre les pèrdues operacionals.

Opció B. El registre de les pèrdues operacionals a SAP-GRC no requereix intervenció humana.

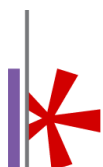
Opció C. Les pèrdues es capturen exclusivament mitjançant processos automàtics.

Opció D. Cap de les anteriors és correcta.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció B o l'opció C. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció D. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.



ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

Quant a la validació de les pèrdues operacionals a SAP-GRC:

Opció A. Els experts de procés dels centres responsables han de validar obligatòriament totes les pèrdues operacionals.

Opció B. No cal validar la informació que es carrega a SAP-GRC.

Opció C. Cal validar les pèrdues superiors a 3.000 euros i, a més, les que superen els 50.000 euros tenen requisits addicionals de documentació.

Opció D. Les pèrdues operacionals tan sols ha de validar-les riscos.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció B o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció C. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.

BASE DE DADES INTERNA DE PÈRDUES OPERACIONALS III

L'element bàsic sobre el qual s'estructura la informació de pèrdues operacionals és l'«esdeveniment». S'entén com a «esdeveniment» el **fet que constitueix la materialització d'un risc operacional determinat**.

Per a cada esdeveniment es registren a la base de dades **tant les dades identificatives** (dates d'ocurrència, detecció o registre; descripció; tipus de risc; centres afectats; a quin risc dels identificats a l'autoavaluació està vinculat...) **com un detall de l'impacte econòmic** que ha suposat.

Veiem amb més detall alguns aspectes constitutius del concepte «impacte» i del concepte «esdeveniment».

PRIMER CONCEPTE: l'«impacte».



La valoració de l'**impacte** inclou tots els costos i guanys addicionals que es deriven d'**esdeveniments per risc operacional**, que no haguessin existit en cas de no intervenir-hi l'esdeveniment en qüestió.

Considerant la definició d'**impacte**, és important destacar la diferència, a l'hora de quantificar l'impacte total d'un esdeveniment, entre pèrdues brutes i pèrdues netes.

Les **pèrdues brutes** són la suma de tots els impactes negatius, mentre que les pèrdues netes s'obtenen descomptant de les anteriors els impactes positius, si n'hi ha.

Són efectes positius típics les recuperacions de pèrdues produïdes per gestions pròpies de l'organització, els efectes directament positius (diferències de caixa positives) o les recuperacions per cobrament d'indemnitzacions de pòlisses d'assegurances, etc.

Què implica la valoració de l'impacte en la pràctica?

- La valoració de l'impacte inclou pagaments a clients, proveïdors, autoritats, reguladors, costos jurídics, de reparació o substitució d'actius, provisions comptabilitzades en previsió de pèrdues operacionals, etc.
- Per contra, no s'hi inclou el cost de mesures preventives adoptades en resposta a un esdeveniment, millores de controls, primes d'assegurança, etc.

SEGON CONCEPTE: l'«esdeveniment».

Els **esdeveniments**, al seu torn, estan formats per efectes operacionals: cadascun dels moviments econòmics individuals (solen correspondre's amb moviments comptables) que formen un esdeveniment.

Tot seguit presentem un exemple d'**esdeveniment operacional** relacionat amb un atracament a una oficina de la xarxa comercial:

En la valoració de l'impacte caldria incloure l'import sostret, els possibles danys materials (si n'hi hagués) i, si s'escau, les possibles recuperacions (per assegurances, per actuació de cossos i forces de seguretat, etc.).



ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

Per valorar l'impacte econòmic total d'un esdeveniment operacional, s'han de tenir en compte:

Opció A. Pagaments a clients, proveïdors, autoritats i organismes reguladors.

Opció B. Pagaments a clients, proveïdors, autoritats i organismes reguladors, així com els costos jurídics i els de reparació o substitució d'actius.

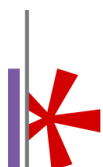
Opció C. Pagaments a clients, proveïdors, autoritats i organismes reguladors, així com els costos jurídics, els de reparació o substitució d'actius i les provisions comptabilitzades en previsió de pèrdues operacionals.

Opció D. Pagaments a clients, proveïdors, autoritats i organismes reguladors, així com els costos jurídics, els de reparació o substitució d'actius, les provisions comptabilitzades en previsió de pèrdues operacionals i el cost de les primes d'assegurança contractades.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció B o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció C. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.



BASE DE DADES INTERNA DE PÈRDUES OPERACIONALS III

La validació, el seguiment i la millora documental de les principals pèrdues operacionals estan assignades als experts de procés i als coordinadors designats per les diferents àrees i empreses del grup.

Tanmateix, atès que en la majoria de casos la captura de les dades de pèrdues operacionals està automatitzada a partir d'informació comptable, és important ressaltar la **importància de complir les normatives que regulen el tractament comptable de diferències de caixa a la xarxa territorial, pèrdues operatives o un altre tipus de comptabilitzacions.**

Tot seguit veurem els principals punts que cal tenir en compte sobre la normativa de tractament comptable:

- **PRIMER. Aplicar** a cada tipus de situació o incidència **el tipus de tractament comptable o operatiu previst a aquest efecte**. No comptabilitzar com a diferències de caixa o com a pèrdues operatives les situacions que no corresponguin a aquesta naturalesa (implicaria sobreestimar l'import de les pèrdues operacionals).
- **SEGON.** En el cas concret de les pèrdues operatives, **emplenar amb precisió el subcompte d'imputació** d'aquestes entre les diverses opcions possibles, així com la resta de camps aplicables.
- **TERCER. Respectar els diferents nivells d'autorització i complir els tràmits** establerts de comunicació, arxivament i custòdia de la documentació.
- **QUART.** Afegir prou **informació descriptiva a les comptabilitzacions i als justificants documentals** necessaris: identificació de clients afectats, productes, motiu de l'apunt, dates d'ocurrència, desglossament i justificació dels imports...
- **CINQUÈ. Complir** en cada cas **el tractament previst** per a apunts originals, regularitzacions i retrocessions.
- **SISÈ.** No fraccionar ni agrupar anotacions, excepte quan estigui justificat o previst.
- **SETÈ.** Comunicar amb promptitud als nivells superiors les possibles pèrdues que requereixin una aprovació superior, segons la normativa aplicable en cada cas.



ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

Respecte del registre en els aplicatius originals de les pèrdues operacionals més freqüents:

Opció A. És important complir les normatives específiques per a cada tipus de pèrdua, en els seus diferents aspectes (nivells d'autorització, documentació, descripció, operativa comptable, etc.).

Opció B. És una bona pràctica fraccionar comptabilitzacions per eludir els nivells d'autorització previstos.

Opció C. No cal incloure informació descriptiva als apunts.

Opció D. Comptabilitzar els apunts fent servir els comptes i signes comptables específics no té gaire importància.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció B, l'opció C o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció A. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.

INDICADORS DE RISC OPERACIONAL (KRI): DEFINICIÓ

Un indicador de risc operacional (també conegut com a «Key Risk Indicator» o «KRI») és **una mètrica, índex o mesura que permet detectar i anticipar variacions en els nivells de risc operacional.**

Tot seguit es presenten alguns exemples teòrics de possibles indicadors de risc operacional:

- Nombre de partides pendents de signe H superiors a 500 euros i amb una antiguitat superior a 1 any.
- Percentatge setmanal de transferències rebutjades per imports superiors a 1.000 euros.



- Nombre mensual de reclamacions de clients amb relació al servei XXX.
- Ràtio d'avaries de les línies de telecomunicacions.

IMPORTANT:

Els indicadors de risc operacional (KRI) no són mesures directes de variació de pèrdues. Pretenen identificar i gestionar activament els riscos operacionals abans que es materialitzin. Per això, solen estar orientats a les causes i no tant a les conseqüències. La selecció dels KRI objecte de seguiment s'ha dut a terme d'acord amb els centres, el seu coneixement de l'activitat pròpia i les mesures disponibles relacionades amb el risc operacional.

INDICADORS DE RISC OPERACIONAL (KRI): GESTIÓ

La majoria de KRI se segueixen amb una **periodicitat mensual** i estan vinculats a algun dels riscos identificats a l'autoavaluació.

D'altra banda, també s'hi fixen **nivells de referència anomenats «llindars»**. **La finalitat dels llindars és actuar com a punt de partida per a l'anàlisi per part dels centres:** si el valor del KRI del període supera el llindar, el centre responsable ha d'analitzar l'origen del valor i actuar en conseqüència; pot ser per una situació puntual que no requereix cap actuació important. També pot ser degut al fet que el llindar s'ha de revisar o al fet que realment hi ha un augment d'un determinat risc operacional i cal prendre mesures correctives o preventives sobre aquest tema.

La gestió dels indicadors també té lloc mitjançant SAP-GRC. Els valors de gran part dels indicadors es capturen mitjançant processos automàtics; els llindars per a cada indicador també estan introduïts al sistema, que desencadena així els avisos automàtics corresponents.

ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

Els indicadors de risc operacional permeten:

Opció A. Preveure les pèrdues per morositat.

Opció B. Calcular les minusvalideses de la cartera accionarial.



Opció C. Detectar i anticipar variacions en els nivells de risc operacional.

Opció D. Cap de les anteriors.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció B o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció C. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.

ALTRES MESURES DE RISC OPERACIONAL: BASE DE DADES EXTERNA

La naturalesa del risc operacional és molt àmplia quant a tipus d'esdeveniments, freqüència i impacte en les diferents entitats financeres. Cada entitat sol tenir un alt grau d'experiència en determinats riscos i esdeveniments, però no en tota la gamma.

Per superar aquesta dificultat, **el grup s'ha unit a l'associació ORX (Operational Riskdata eXchange), que es dedica fonamentalment a l'intercanvi de dades de pèrdues operacionals reals de manera anònima entre entitats financeres.** També proporciona serveis especialitzats opcionals vinculats al mesurament i a la gestió del risc operacional en el sector. Actualment hi ha més de 60 bancs i grups bancaris d'arreu del món que estan associats a ORX.

Trimestralment s'intercanvien les noves dades de pèrdues operacionals amb l'associació ORX.

- S'envien les dades pròpies i es reben, per a la seva anàlisi i integració, les dades de la resta d'entitats associades.
- Les dades es poden agrupar per subgrups geogràfics; a la nostra entitat es fan servir com a referència les dades corresponents a la zona d'Europa Occidental.



ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

El grup s'ha unit a l'associació ORX (Operational Riskdata eXchange), dedicada fonamentalment a l'intercanvi de dades de pèrdues operacionals reals entre entitats financeres. Aquest intercanvi d'informació té lloc:

Opció A. De manera anònima semestralment.

Opció B. Trimestralment i de manera anònima.

Opció C. De manera no anònima anualment.

Opció D. Les pèrdues es publiquen a Internet i es comparteixen amb tota la comunitat financera internacional.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

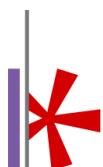
Suposem que has respost l'opció A, l'opció C o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció B. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.

ALTRES MESURES DE RISC OPERACIONAL: ESCENARIS DE RISC EXTREM

Els escenaris de risc operacional extrem són definicions teòriques de situacions de materialització de risc operacional de molt baixa freqüència (però plausibles) i molt alt impacte potencial (pèrdues d'imports molt elevats).

Per a la seva generació, que s'efectua amb periodicitat anual, i després d'un treball de preparació previ dels supòsits que cal analitzar, se celebren reunions de treball específiques amb experts de diferents àmbits de responsabilitat.



IMPORTANT:

Com a resultat d'aquestes reunions, s'obté una descripció detallada dels escenaris seleccionats, que inclou estimacions del seu rang de freqüència i impacte en cas d'ocurrència.

SEGUIMENT I GESTIÓ

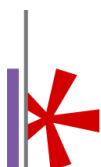
COMITÈ DE RISC OPERACIONAL

A la fi del 2013, es va crear el comitè de risc operacional, que forma part de l'estructura de gestió esmentada abans. Aquest comitè, que depèn del comitè global del risc, es reuneix mensualment per efectuar el seguiment del perfil de risc operacional del grup. Per fer-ho, es consolida i analitza la informació d'evolució de les diverses mesures disponibles:

- **PRIMER. Evolució mensual de pèrdues** operacionals registrades, principals pèrdues considerades individualment, seguiment per centres i empreses, evolució interanual i distribució per tipus de pèrdua. Se segueixen tant les pèrdues brutes com les netes.
- **SEGON. Evolució mensual d'indicadors** de risc operacional (KRI), alertes detectades durant el mes, tipus de gravetat i anàlisis corresponents.
- **TERCER. Anàlisi dels resultats de l'autoavaluació** anual de riscos operacionals, comparativa interanual, rànquing dels principals riscos teòrics i distribució per centres.

Altres dades d'utilitat relacionades amb el risc operacional:

- **Anàlisi dels resultats dels escenaris de risc** operacional extrem anuals.
- **Seguiment analític** de l'evolució i raonabilitat de dades de pèrdues comparades.
- **Comparació de les pèrdues** internes amb les externes (ORX).
- **Informació sobre les validacions** internes i externes de la gestió de risc operacional (auditoria, Banc Central Europeu, etc.).
- **Informació i anàlisi sobre la informació pública disponible** de les pèrdues operacionals més significatives ocorregudes a les entitats del nostre entorn (servei de notícies ORX).



- **Informació rebuda d'altres centres**, entorns de control i comitès del grup respecte de nous riscos o pèrdues operacionals «emergents».
- **Càlcul i evolució del capital** per risc operacional.
- **Seguiment de les novetats reguladores** relatives al risc operacional.
- **Seguiment de plans d'acció** o accions preses per controlar i reduir el risc operacional.

ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

El comitè de risc operacional:

Opció A. Es reuneix per seguir les pèrdues operacionals que superen 1 MM €.

Opció B. No es crearà fins que ho exigeixi el Banc d'Espanya.

Opció C. Està integrat per Auditoria i Control Intern.

Opció D. Es reuneix mensualment per seguir el perfil de risc operacional del grup.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció B o l'opció C. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció D. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.



PLANS D'ACCIÓ I MITIGACIÓ

La **generació de plans d'acció i mitigació és la derivada natural del seguiment periòdic de les mesures** de risc operacional.

Quan es produeix qualsevol fet significatiu en l'evolució d'alguna d'aquestes mesures, es desencadena un **procés d'anàlisi** del fet en qüestió cap al centre responsable o vinculat. Aquest avalua la conveniència o no de prendre mesures específiques sobre aquest risc; és a dir, un pla d'acció.

Alguns exemples de «fet significatiu» són:

- Un nou esdeveniment operacional amb una pèrdua molt elevada.
- KRI que excedeixen determinats llindars i estan vinculats a riscos especialment crítics.
- Principals pèrdues operacionals del mes a d'altres entitats.
- Els riscos més significatius identificats i valorats a les autoavaluacions o escenaris de riscos operacionals extrems.
- Informes dels diferents centres de control o del supervisor.

IMPORTANT:

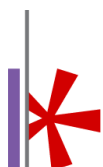
Un pla d'acció no és més que una definició concreta, amb terminis i responsables, de les actuacions que cal desenvolupar. Els plans d'acció poden consistir en canvis en els controls, en l'estructura organitzativa, en els processos o en una combinació de diferents elements.

En tot cas, el sistema SAP-GRC també registra aquestes anàlisis i, si es constitueixen, el seguiment dels plans d'acció corresponents.

ACTIVITAT

Tot seguit es planteja una pregunta. Per respondre-la, s'ofereixen quatre opcions i cal identificar quina és la correcta.

Quan es produeix un nou esdeveniment operacional amb un impacte econòmic negatiu molt elevat:



Opció A. No cal analitzar-lo ni prendre mesures de mitigació, perquè ja s'ha produït i és inevitable.

Opció B. Se sol·licita una anàlisi al centre o empresa responsable per determinar si cal prendre mesures en un futur o no.

Opció C. Es cancel·len les pòlisses d'assegurança contractades.

Opció D. Cap de les anteriors.

Quan tinguis clara l'opció de resposta, segueix llegint.

Suposem que has respost l'opció A, l'opció C o l'opció D. Cap d'aquestes són opcions correctes. Repassa el contingut del curs i prova una altra opció.

Suposem que has respost l'opció B. Enhorabona! Aquesta opció és la correcta.

ALTRES CONSIDERACIONS

És important remarcar tot el que es relaciona amb la necessitat d'**afinar el tractament comptable**, atès que les dades comptables són la principal font d'informació per a la base de dades de pèrdues operacionals internes.

A més, cal recordar que **la gestió del risc operacional recau en tota la plantilla del grup**.

IMPORTANT:

El coneixement i seguiment quotidià de les normatives i procediments relatius als aspectes següents formen part d'una gestió del risc operacional proactiva i enfocada a l'objectiu de garantir la continuïtat del grup a llarg termini. Els aspectes referits són:

- Comercialització i contractació de productes.
- Seguretat física i lògica.
- Observació dels diferents codis de conducta i ètics interns.
- Nivells d'autorització i procediments de documentació d'operacions de tota classe.



- Previsió de blanqueig, confidencialitat de dades personals.
- Reclamacions de clients, protecció de consumidors.

