



**Операционные риски и смежные направления  
деятельности: повышаем эффективность  
управления рисками**

Докладчик: А.А. Лиджиева, директор Дирекции банковских рисков ОАО «Банк «Санкт-Петербург» 14 ноября 2013

## ОАО «Банк Санкт-Петербург»

- основан в 1990 году
- капитал - около 46 млрд. руб., 18 место в РФ
- активы – более 400 млрд. руб., 13 место в РФ
- численность - 2 880 чел.
- 43 дополнительных офисов и филиалов в Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Москве, Калининграде и Нижнем Новгороде обслуживаются
- более 42 тысяч корпоративных и более 1,3 миллиона частных клиентов



- **Наблюдательный совет**
  - **Комитет по рискам НС**
  
- **Правление**
  - **заместитель председателя Правления, курирующий блок рисков и урегулирования задолженности**
  
- **Подразделения банка**
  - **Дирекция банковских рисков, Дирекция кредитных рисков, Казначейство**
  - **Служба финансового мониторинга, Контролеры, Ответственные по ПДн и по инсайдерской информации, СВК**
  - **остальные подразделения – текущее управление рисками в рамках компетенции**
  
- **Коллегиальные органы**
  - **Комитет по технической политике**
  - **Комитет по управлению активами и пассивами**
  - **Комиссия по управлению рисками, связанными с валютными операциями клиентов**

## ***В основном***

- **Операционные риски и методология**
- **Операционные риски и комплаенс**
- **Операционные риски и непрерывность деятельности**

## ***А также***

- **Операционные риски и ПОД/ФТ**
- **Операционные риски и персональные данные**

**Важно!!!**

- **ВНИМАТЕЛЬНО** прочитать документы регулятора;
- **ТЩАТЕЛЬНО ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ** соотношение уже разработанных и новых документов;
- **АДЕКВАТНО ОЦЕНИТЬ СВОИ СИЛЫ И ПРАВИЛЬНО** расставить акценты
- **НАЙТИ** соратников и помощников



**Важно!!!**

**НЕ ЗАБЫВАТЬ:**  
все новое – хорошо забытое старое



## *Из истории вопроса, далекий 2006 год*

Построение системы управления операционными рисками в Банке началось с инвентаризации внутренней нормативной базы:

- Были официально отменены безнадежно устаревшие и/или дублирующие документы;
- Был создан план-график пересмотра внутренних документов, требующих доработки в связи с актуализацией законодательства;
- Были подготовлены и введены в действие Правила разработки, согласования и утверждения внутренних документов Банка



## *Правила предусматривают:*

- **Виды внутренних документов**
- **Правила внешнего оформления**
- **Порядок согласования (перечень обязательных согласующих)**
- **Порядок утверждения (в зависимости от иерархии документа)**
- **Внутренний контроль исполнения процедур описанных во внутреннем документе**

*Мы актуализируем Правила, контролируем их исполнение: порядок, как основа предотвращения операционных рисков*



## *По мере дальнейшего продвижения на ниве управления операционными рисками*

- Разработка и сопровождение Правил привело к 100%ному согласованию рисковиками всех внутренних документов

*Со временем разработка и согласование регламентов (схем) взаимодействия перешла в Дирекцию оптимизации банковских процессов – что было безусловно логично!*

- Согласовывая все без исключения документы, мы быстро поняли: нет лучшего способа предотвратить риски, как проанализировать нововведения до внедрения (даже пилотного) - о продукте, о каналах его продвижения, о технологиях продаж, об учете, о контроле
- Со временем, обладая значительной базой данных по законодательству и методологии, мы стали писать не только рисковые документы, но и – актуальные банковские документы, которые всем нужны, но никто не хочет писать

*Вначале было слово...И это было слово рисковика!*

**РОДИНА-МАТЕРЬ  
ЗОВЕТ!**

Банк России своим документом по ВДПОК подтвердил наши предположения: рисквики должны стоять у истоков всего нового, что происходит в Банке

**Письмо Банка России от 29.06.2011 № 96-Т «О Методически рекомендациях по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала»**



Ты показал рисковику?

Новая услуга  
Новый продукт  
Новое направление деятельности  
Новые филиалы и точки продаж  
Новые регионы



- Еженедельный мониторинг законодательства РФ и нормативных документов Банка России
- Информирование работников Банка об изменениях законодательства РФ и нормативных документов Банка России:
  - для руководителей Банка – наиболее важные документы (экспертное мнение)
  - для подразделений Головного Банка (методологов) с **рекомендациями о необходимости внесения изменений в действующие внутренние документы Банка**
  - для руководителей филиальной сети – для общего информирования
- Размещение указанной информации в базе данных «Локальные акты» для актуального доступа



## *Плюсы совмещения...*

- Мы сами всегда в курсе новых изменений в законодательстве РФ и нормативных документов Банка России
- Мы исключаем риск неосведомленности работников Банка – «новости с доставкой на дом»
- Мы говорим с бизнесом на одном языке



*«Как лодку назовешь, так она и поплывет...»(С)*

- ❖ В зависимости от того, какое подразделение назначалось ответственным за непрерывность деятельности – строилась эта работа в конкретном Банке
- ❖ Возможные варианты – внутренний контроль, информационные технологии

*Наш Банк пошел СВОИМ путем – только рисковики:*

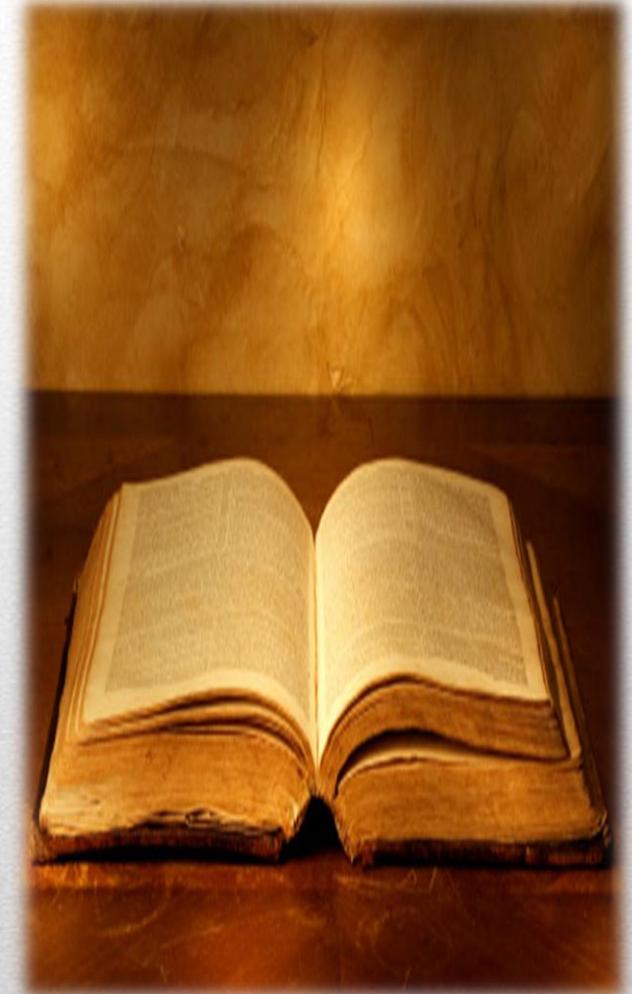
- ❖ Знание законодательной и нормативной базы РФ и Банка России
- ❖ Управление внутренней нормативной базой Банка
- ❖ Координация управления рисками

*Позволила начать и провести этот проект максимально широко с изначальной претензией на успех мероприятия*



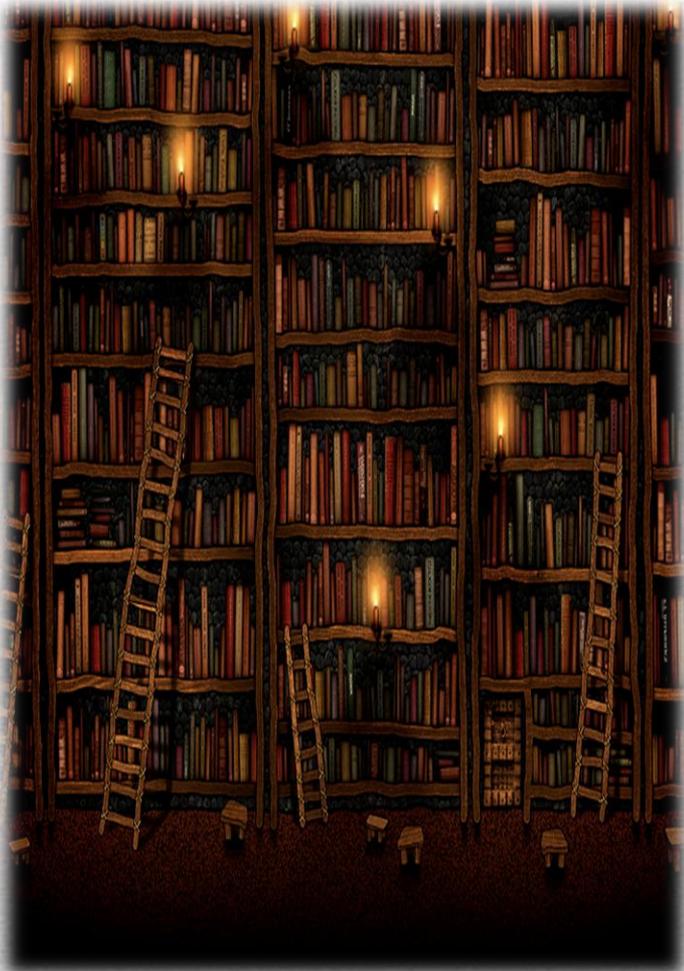
*Прежде всего, была дополнительно проанализирована внутренняя нормативная база Банка:*

- ❖ какие документы по теме уже есть
- ❖ разработка иерархии внутренних документов по ОНиВД
- ❖ определение структуры «рамочного» документа по ОНиВД
  - цели и принципы деятельности по ОНиВД
  - виды и характер крупномасштабных обстоятельств и нештатных ситуаций
  - субъекты управления непрерывностью
  - модули плана (организационно-управленческий, экономический, информационно-технологический, административно-хозяйственный)
  - общие подходы к управлению в нештатных ситуациях
  - общие подходы к проведению тестирования
- ❖ определение перечня инструкций по действиям в нештатных ситуациях, которые необходимо разработать



## Окончательная иерархия внутренних документов по ОНиВД

- ❖ План ОНиВД (общие положения) - «рамочный» документ
- ❖ Методические рекомендации по разработке инструкций по действиям в нештатных ситуациях
- ❖ Инструкции по действиям в нештатных ситуациях
- ❖ **Порядок выявления и резервирования критических рабочих мест**
- ❖ Порядок функционирования резервных площадок
- ❖ План и бюджет резервирования
- ❖ План тестирования
- ❖ Порядок информирования о нештатных ситуациях
- ❖ Целевое время восстановления критических сервисов
- ❖ SLA-соглашения об уровне оказания услуг



**Рекомендуемое содержание сценария (порядка действий в нештатных ситуациях)**

1. Наименование бизнес-процесса (+ критичные рабочие места)
2. Перечень нештатных ситуаций, которые могут возникнуть в рамках данного бизнес-процесса
3. Порядок обнаружения (идентификации) нештатных ситуаций
4. Порядок оценки основных характеристик нештатной ситуации:
  - источник угрозы (человеческий, техногенный, природный, природно-техногенный)
  - направление угрозы (люди, информация, информационные системы и технические средства, активы, материальные ресурсы)
  - продолжительность нештатной ситуации (кратковременная - до 6 ч., средняя - от 6 до 24 ч., длительная - свыше 24 ч.)
5. Цели принимаемых решений в нештатных ситуациях:
  - восстановление процесса на месте
  - перемещение на резервные рабочие места
6. Ресурсы (человеческие, информационные, материальные, иные), необходимые для предотвращения значительных последствий нештатной ситуации
7. Описание порядка действий работников в нештатной ситуации
8. Показатели устранения нештатной ситуации:
  - необходимый и достаточный срок восстановления (временные интервалы реализации мероприятий, направленных на устранение нештатных ситуаций)
  - допустимый размер материальных затрат
  - допустимый размер потерь информации
9. Порядок выхода из режима функционирования в рамках нештатной ситуации

## *Плюсы совмещения*

- В процессе построения непрерывности бизнеса оптимизированы отдельные банковские процессы с точки зрения минимизации операционных рисков
- Пересмотрены договора с поставщиками и подрядчиками с точки зрения совместного обеспечения непрерывности бизнеса
- Разработан ряд инструкций по действиям в нештатных ситуациях по конкретным направлениям деятельности (описание нештатных ситуаций, сценарный анализ)



## **Резюме: этапы большого пути**

- 05.03.2009 - Указание Банка России № 2194-У (Рекомендации по структуре и содержанию Плана ОНиВД кредитной организации)
- 22.12.2009 - создана рабочая группа по выявлению КРМ
- 03.02.2010 - 28.04.2011- интервью с подразделениями Банка, выявлены все КРМ Банка
- 18.05.2011 - утвержден Порядок выявления и резервирования КРМ
- 29.06.2011 - утвержден сводный Бюджет резервирования КРМ
- 30.08.2011 - утвержден План резервирования КРМ
- 30.08.2011 - 29.02.2012 – реализация Плана резервирования КРМ (подготовка помещений, установка/настройка оборудования)
- 10.04.2012 - утвержден Порядок функционирования резервных площадок.
- 21.09.2012 - 08.02.2013 – тестирование РРМ, устранение выявленных недостатков
- 2013 год – анализ вопроса об обеспечении непрерывности при передаче функции на аутсорсинг; определение и закрепление целевого времени восстановления

**УКАЗАНИЕ ЦБ РФ от 5 марта 2009 г. N 2194-У  
(План ОНиВД)**

Управление ликвидностью

Управление капиталом

Обеспечение непрерывности  
деятельности банка

Стратегический план

Корпоративное управление

Управление капиталом

Стресс-тестирование

Система управления  
рисками

Управление ликвидностью

Управление капиталом

Обеспечение операционной  
непрерывности деятельности

Стресс-тестирование

Риск-аппетит

План мероприятий

**Письмо ЦБ РФ от 29.06. 2011 г. N 96-Т  
(ВПОДК)**

**Письмо ЦБ РФ от 29.12. 2012 г. N 193-Т  
(План самооздоровления)**



- С 2009 года в Банке организована и работает комиссия по управлению рисками валютных операций
- В ее состав входят риски, безопасность, валютный контроль, финансовый мониторинг, представитель бизнеса
- Предмет рассмотрения: анализ операций клиента, **только** кажущихся подозрительными/сомнительными

Еще до

Письма Банка России от 04.09.2013

№ 172-Т «О приоритетных мерах при осуществлении банковского надзора»

**Мы пытались совместно научиться адекватно оценивать риски, всесторонне анализируя ситуации**



*Что еще? Ждем новых документов законодателей и регуляторов) Работа продолжается.....*

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



**А.А. Лиджиева ( +7-921-907-38-90),  
gaa@bspb.ru**