

Operational Risk Identification

Process Assessment Guidelines

DOCUMENT HISTORY

Version	Modification	Date	Author
V00_02	Update structuration of questions	29/03/2005	MPI

DIFFUSION

Organisation	Name	Diffusion mode

Table of contents

1	Work Products collected	3
2	Operational Risk Identification	4
2.1	Process purpose:	4
2.2	Process outcomes:	4
2.3	Process capability:	5
2.3.1	Level 1 : Performed process	5
2.3.2	Level 2 : Managed process	7
2.3.3	Level 3 : Established process	9
2.3.4	Level 4 : Predictable process	11
2.3.5	Level 5 : Optimizing process	12

DRAFT

1 Work Products collected

N°	Titre	Date	Référence
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			
21.			
22.			
23.			
24.			
25.			

2 Operational Risk Identification

2.1 Process purpose:

The purpose of the Operational Risk Identification process is to identify operational risks inherent in all material products, activities, processes and systems of the bank

2.2 Process outcomes:

1. An operational risk identification strategy is developed, including the principles of how operational risk is to be identified, according to the size, the sophistication, the nature and the complexity of the bank's activities;

NOTE 1: Policy outlining the bank's approach to identify operational risk must be defined.

2. Context in which bank work is identified, analyzed and understood;
3. The most important core business activities for the bank, where no disruption is allowed, are identified and analyzed
4. Internal and external factors that could adversely affect the achievement of the bank's objectives are identified and analyzed; and;
5. The possible new risks are identified before new products, activities, processes, systems or major changes are introduced;

2.3 Process capability:

2.3.1 Level 1 : Performed process

PA 1.1 Process Performance Attribute	<p>The process performance attribute is a measure of the extent to which the process purpose is achieved. As a result of full achievement of this attribute:</p> <p>- The process achieves its defined outcomes</p>
<p><u>Q.1.1.1</u> : Une stratégie générale d'identification des risques opérationnels est-elle définie? Par qui? La connaissez-vous? [Outcomes: 1, 5]</p> <p><u>Q.1.1.2</u> : Qui est responsable de l'établissement de cette stratégie? Et qui approuve cette stratégie? [Outcomes: 1, 5]</p> <p><u>Q.1.1.3</u> : Quelle définition du risque opérationnel utilisez-vous? Est-elle identique dans toutes les activités et toutes les filiales? [<i>cohérence</i>][Outcomes: 1, 5]</p> <p><u>Q.1.1.4</u> : Le périmètre de l'identification des risques opérationnels est-il bien défini? Par qui? (Quel domaine de couverture du risque opérationnel utilisez-vous ? (Magali)) [<i>scope</i>] [Outcomes: 1, 5]</p> <p><u>Q.1.1.5</u> : Comment vous assurez-vous que le périmètre est bien couvert par l'identification des risques opérationnels? [<i>couverture</i>] [Outcomes: 1, 5]</p> <p><u>Q.1.1.6</u> : Comment est structurée la stratégie développée? Quelles sont les sections importantes? Quelles sont les informations importantes? [<i>vue globale de la stratégie + connaissance des personnes impliquées</i>] [Outcomes: 1, 5]</p> <p><u>Q.1.1.8</u> : Comment est détaillée, déclinée cette stratégie (police...)? Comment cette stratégie est-elle communiquée aux personnes impliquées? [<i>compréhension par tiers</i>] [Outcomes: 1, 5]</p> <p><u>Q.1.1.9</u> : Les activités (procédures) opérationnelles de la banque sont-elles identifiées et formalisées dans un ou plusieurs documents? Dans toutes les filiales? Quand? Par qui? (Quels éléments ont été étudiés et modélisés? + Ces éléments sont-ils choisis dans toutes les activités de la banque ? Dans toutes les filiales ? (Magali)) [<i>modélisation procédures</i>] [Outcomes: 2, 3, 4, 5]</p> <p><u>Q.1.1.10</u>: Les ressources nécessaires à la réalisation des activités (procédures) opérationnelles sont-elles identifiées? Existe-t-il une typologie des ressources? Expliquez [<i>modélisation ressources</i>] [Outcomes: 2, 3, 4, 5]</p> <p><u>Q.1.1.11</u>: Les relations entre les activités (procédures) opérationnelles de la banque sont-elles</p>	

identifiées? Dans quel document? Qu'en est-il des dépendances et des contraintes liées à ces activités (procédures)? [*modélisation relations inter-procédures*]
[Outcomes: 2, 3, 4, 5]

Q.1.1.12: Quels moyens ont été utilisés pour étudier ces activités (procédures)? [*faisabilité*]
[Outcomes: 2, 3, 4, 5]

Q.1.1.13: Qui a modélisé ces activités (procédures) ? Et qui a validé cette modélisation?
[*compétences + responsabilité*] [Outcomes: 2, 3, 4, 5]

Q.1.1.14: Existe-t-il une vue d'ensemble de l'infrastructure opérationnelle de la banque? Sur base de quels éléments? En quoi consiste-t-elle? Comment l'utilisez-vous?
[Outcomes: 2, 3, 4, 5]

Q.1.1.15: Les activités clés de la banque sont-elles identifiées? Quelles sont-elles ? Selon quels critères jugez-vous qu'une activité est essentielle ou non (ex. objectifs business de la banque)? [Outcomes: 3]

Q.1.1.16: Les fonctions clés de la banque sont-elles identifiées? Quelles sont-elles? Et dans toutes les filiales? [*couverture*] [Outcomes: 3]

Q.1.1.17: Qui a participé à l'identification des activités et des fonctions clés de la banque? Et qui valide ces identifications? [*compétences + responsabilité*] [Outcomes: 3]

Q.1.1.18: Les fonction clés de la banque ont-elles été choisi dans toutes les lignes métiers de la banque ? Dans toutes les filiales? [*couverture*] [Outcomes: 3]

Q.1.1.19: Les facteurs internes sont-ils pris en compte pour identifier le risque opérationnel? De quelle manière? Sur base de quelles informations? [*couverture*] [Outcomes: 2, 4]

Q.1.1.20: Qui a sélectionné les facteurs internes dont il faut tenir compte? Et qui valide l'utilisation qui en est faites? [*compétences + responsabilité*] [Outcomes: 2, 4]

Q.1.1.21: Les facteurs externes sont-ils pris en compte pour identifier le risque opérationnel? Sur quoi vous basez-vous? Quelles informations? [*couverture*] [Outcomes: 2, 4]

Q.1.1.22: Qui a sélectionné les facteurs externes? Et qui valide l'utilisation qui en est faites? [*compétences + responsabilité*] [Outcomes: 2, 4]

Q.1.1.23: De manière générale, des outils (méthodologiques ou non) sont-ils utilisés pour identifier les risques opérationnels? Ces outils sont-ils mis en place dans toutes les activités? Dans toutes les filiales? [*faisabilité + cohérence*] [Outcome: 1, 3, 4]

2.3.2 Level 2 : Managed process

<p>PA 2.1 Performance management attribute</p>	<p>The performance management attribute is a measure of the extent to which the performance of the process is managed. As a result of full achievement of this attribute:</p> <ul style="list-style-type: none"> - objectives for the performance of the process are identified; - performance of the process is planned and monitored; - performance of the process is adjusted to meet plans - responsibilities and authorities for performing the process are identified, assigned and communicated; - resources and information necessary for performing the process are identified, made available, allocated and used; - interfaces between the involved parties are managed to ensure both effective communication and also clear assignment of responsibility.
<p><u>Q 2.1.1</u> : Vos activités sont-elles formellement cadrées, par exemples en terme d'échéances, de résultats à atteindre ? Si oui, comment? [GPI 2.1.1]</p> <p><u>Q 2.1.2</u> : Le scope du processus et des activités est-il connu? [GPI 2.1.1]</p> <p><u>Q 2.1.3</u> : La finalité du processus est-elle définie, connue? [GPI 2.1.1]</p> <p><u>Q 2.1.4</u> : Les activités que vous effectuez sont-elles prévues et décrites puis organisées dans un planning ? Si oui, que couvre-t-il? [GPI 2.1.2]</p> <p><u>Q 2.1.5</u> : L'avancement de vos travaux est-il régulièrement suivi et les plannings sont-ils actualisés? Si oui, comment? [GPI 2.1.3]</p> <p><u>Q 2.1.6</u> : Le transfert d'informations entre activités est-il bien contrôlé? [GPI 2.1.3]</p> <p><u>Q 2.1.7</u> : Dans le cas d'un dysfonctionnement, des actions correctives sont-elles entreprises? [GPI 2.1.3]</p> <p><u>Q 2.1.8</u> : Quels sont les moyens et ressources nécessaires? Quel est leur disponibilité ? [GPI 2.1.4]</p> <p><u>Q 2.1.9</u> : Comment sont identifiées les parties intervenantes sur le processus ? Comment sont établis leurs rôles? [GPI 2.1.4]</p> <p><u>Q 2.1.10</u>: Y a-t-il du personnel affecté en permanence? [GPI 2.1.4]</p> <p><u>Q 2.1.11</u>: Comment les résultats du processus sont-ils communiqués aux personnes qui en ont besoin? Y a-t-il un outil? [GPI 2.1.5]</p>	

Q 2.1.12: Y a-t-il un contrôle de la bonne diffusion de ces résultats? [GPI 2.1.5]

**PA 2.2 Work
product
management
attribute**

The work product management attribute is a measure of the extent to which the work products produced by the process are appropriately managed. As a result of full achievement of this attribute:

- requirements for the work products of the process are defined;
- requirements for documentation and control of the work products are defined;
- work products are appropriately identified, documented and controlled;
- work products are reviewed in accordance with planned arrangements and adjusted as necessary to meet requirements.

Q 2.2.1 : Les éléments (dossiers, documents, plans, etc.) à produire par vos activités sont-ils prédéterminés? Quels sont les Std à suivre? [GPI 2.2.1]

Q 2.2.2 : Le contenu des ces éléments est-il défini pour garantir le bon déroulement des activités? Existe-t-il des templates? Expliquer_[GPI 2.2.1]

Q 2.2.3 : Avez-vous défini des indicateurs de performances? Expliquez_[GPI 2.2.1]

Q 2.2.4 : Obtenez-vous des feedbacks de personnes qui utilisent ces éléments? Sont-ils obligatoires, souhaités, ou plutôt spontanés? [GPI 2.2.2]

Q 2.2.5 : Ces éléments sont-ils produit selon des règles bien définies? Qu'en est-il de leur gestion (relecture, diffusion,...)? Où ces règles sont-elles décrites? Expliquez [GPI 2.2.2]

Q 2.2.6 : Comment assurez-vous l'intégrité des éléments produits par le processus? En particulier, y a-t-il des règles de stockage des documents? [GPI 2.2.2]

Q 2.2.7 : Comment assurez-vous que chacun a la bonne version des éléments à tout moments? Y a-t-il une gestion des versions? [GPI 2.2.2]

Q 2.2.8 : Ces éléments sont-ils effectivement établis, en conformités avec ces règles ? Si oui, comment est-ce suivi et vérifié? [GPI 2.2.3]

Q 2.2.9 : Les informations produites par une activité sont-elles bien transmises aux autres activités? Comment est-ce vérifié? [GPI 2.2.3]

Q 2.2.10: Etes-vous capable de réutiliser la documentation existante? Le faites-vous? [GPI

2.2.3]

Q 2.2.11: Un niveau de qualité est-il défini pour les différentes étapes de l'identification des risques opérationnels? Y a-t-il des critères de qualité définis? [GPI 2.2.4]

Q 2.2.12: Que se passe-t-il si les objectifs de qualité ne sont pas atteints? [GPI 2.2.4]

Q 2.2.13: Ces éléments sont-ils revus et mis à jour si besoin? [GPI 2.2.4]

2.3.3 Level 3 : Established process

PA 3.1 Process definition attribute

The process definition attribute is a measure of the extent to which a standard process is maintained to support the deployment of the defined process. As a result of full achievement of this attribute:

- a standard process, including appropriate tailoring guidelines, is defined that describes the fundamental elements that must be incorporated into a defined process;
- the sequence and interaction of the standard process with other processes is determined;
- required competencies and roles, for performing a process are identified as part of the standard process;
- required infrastructure and work environment for performing a process are identified as part of the standard process;
- suitable methods for monitoring the effectiveness and suitability of the process are determined.

Q 3.1.1 : Vos activités sont-elles décrites dans un référentiel (processus su SMQ, autre standard...) ? Si oui, lequel ? [GPI 3.1.1]

Q 3.1.2 : Existe-t-il des procédures globales pour toute l'organisation, définies pour l'identification des risques opérationnels? [GPI 3.1.1]

Q 3.1.3 : Ces procédures sont-elles connue par l'ensemble des personnes impliquées dans l'identification des risques opérationnels? [GPI 3.1.1]

Q 3.1.4 : Les interactions et relations de l'identification des risques opérationnels avec les autres activités de votre entité sont-elles décrites? Sous quelle forme? [GPI 3.1.2]

Q 3.1.5 : De quelle manière les résultats du processus sont-ils intégrés dans les processus HLDM? [GPI 3.1.2]

Q 3.1.6 : Existe-il une/des description(s) de poste relative(s) à vos activités dans ce référentiel (description du rôle, des responsabilités et compétences) ? Si oui, sous quelle forme ? [GPI 3.1.3]

Q 3.1.7 : Existe-t-il des profils types pour le personnel qui serait embauché? [GPI 3.1.3]

Q 3.1.8 : Pensez-vous que les personnes choisies pour mener à bien ce processus sont adéquates (bonne personne au bon endroit)? [GPI 3.1.3]

Q 3.1.9 : L'infrastructure et l'environnement (outillage, matériel, méthodes...) nécessaires pour réaliser vos activités sont-ils identifiés dans ce référentiel ? Si oui, sous quelle forme ? [GPI 3.1.4]

Q 3.1.10: Existe-il un mécanisme permettant de s'assurer de la mise en œuvre des activités telles que décrites dans le référentiel? Si oui, lequel ? [GPI 3.1.5]

Q 3.1.11: Comment le référentiel est-il maintenu ? [GPI 3.1.5]

PA 3.2 Process deployment attribute

The process deployment attribute is a measure of the extent to which the standard process is effectively deployed as a defined process to achieve its process outcomes. As a result of full achievement of this attribute:

- a defined process is deployed based upon an appropriately selected and/or tailored standard process;
- required roles, responsibilities and authorities for performing the defined process are assigned and communicated;
- personnel performing the defined process are competent on the basis of appropriate education, training and experience;
- required resources and information necessary for performing the defined process are made available, allocated and used;
- required infrastructure and work environment for performing the defined process are made available, managed and maintained;
- appropriate data are, collected and analysed as a basis for understanding the behaviour of, and to demonstrate the suitability and effectiveness of the process, and to evaluate where continuous improvement of the process can be made.

Q 3.2.1 : Comment appliquez-vous le référentiel ? Avez-vous la possibilité d'adapter le référentiel au besoin ? Selon quelles dispositions ? [GPI 3.2.1]

Q 3.2.2 : Le processus implémenté est-il conforme au processus défini? [GPI 3.2.1]

Q 3.2.3 : Tous les postes prévus nécessaires à la réalisation de vos activités sont-ils pourvus ? [GPI 3.2.2]

Q 3.2.4 : L'affectation des personnes aux postes se fait-elle sur la base de compétences de l'individu répondant aux compétences décrites pour le poste ? [GPI 3.2.3]

Q 3.2.5 : Comment assurez-vous que les compétences de votre personnel sont adéquates? [GPI 3.2.3]

Q 3.2.6 : Des formations sont-elles organisées pour accroître les compétences? [GPI 3.2.3]

Q 3.2.7 : Les ressources et informations nécessaires sont-elles disponibles effectivement? [GPI 3.2.4]

Q 3.2.8 : L'infrastructure et l'environnement nécessaires à la réalisation de vos activités sont-ils mis à disposition au bon moment? [GPI 3.2.4]

Q 3.2.9 : Des informations (vérification, mesures, contrôle...) sont-elles collectées et analysées pour s'assurer de la réalisation de vos activités tel que prévu dans le référentiel? [GPI 3.2.5]

2.3.4 Level 4 : Predictable process

PA 4.1 Process measurement attribute

The process measurement attribute is a measure of the extent to which measurement results are used to ensure that performance of the process supports the achievement of relevant process performance objectives in support of defined business goals. As a result of full achievement of this attribute:

- process information needs in support of relevant business goals are established;
- process measurement objectives are derived from identified process information needs;
- quantitative objectives for process performance in support of relevant business goals are established;
- measures and frequency of measurement are identified and defined in line with process measurement objectives and quantitative objectives for process performance;
- results of measurement are collected, analysed and reported in order to monitor the extent to which the quantitative objectives for process performance are met;
- measurement results are used to characterize process performance.

Q 4.1.1 :

Q 4.1.2 :

PA 4.2 Process control attribute

The process control attribute is a measure of the extent to which the process is quantitatively managed to produce a process that is stable, capable, and predictable within defined limits. As a result of full achievement of this attribute:

- analysis and control techniques are determined and applied where applicable;
- control limits of variation are established for normal process performance;
- measurement data are analysed for special causes of variation;
- corrective actions are taken to address special causes of variation;
- control limits are re-established (as necessary) following corrective action.

Q 4.2.1 :

Q 4.2.2 :

2.3.5 Level 5 : Optimizing process

PA 5.1 Process innovation attribute

The process innovation attribute is a measure of the extent to which changes to the process are identified from analysis of common causes of variation in performance, and from investigations of innovative approaches to the definition and deployment of the process. As a result of full achievement of this attribute:

- process improvement objectives for the process are identified that support the relevant business goals;
- appropriate data are analysed to identify common causes of variations in process performance;
- appropriate data are analysed to identify opportunities for best practice and innovation;
- improvement opportunities derived from new technologies and process concepts are identified;

	<ul style="list-style-type: none"> - an implementation strategy is established to achieve the process improvement objectives.
<p><u>Q 5.1.1 :</u></p> <p><u>Q 5.1.2 :</u></p>	
<p>PA 5.2 Process optimization attribute</p>	<p>The process optimization attribute is a measure of the extent to which changes to the definition, management and performance of the process result in effective impact that achieves the relevant process improvement objectives. As a result of full achievement of this attribute:</p> <ul style="list-style-type: none"> - impact of all proposed changes is assessed against the objectives of the defined process and standard process; - implementation of all agreed changes is managed to ensure that any disruption to the process performance is understood and acted upon; - effectiveness of process change on the basis of actual performance is evaluated against the defined product requirements and process objectives to determine whether results are due to common or special causes.
<p><u>Q 5.2.1 :</u></p> <p><u>Q 5.2.2 :</u></p>	