

03

Κατηγοριοποίηση των Λειτουργικών Κινδύνων

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να διερευνηθεί ο τρόπος σχεδιασμού και εφαρμογής μιας αποτελεσματικής προσέγγισης κατηγοριοποίησης των λειτουργικών κινδύνων. Ως συνήθως, όσον αφορά την κατηγοριοποίηση, δεν υπάρχει μια «άριστη» προσέγγιση. Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός κατηγοριοποιεί τους λειτουργικούς κινδύνους του αποτελεί αυτόνομη επιλογή. Ωστόσο, υπάρχει μια ορθή πρακτική που πρέπει να ακολουθείται κατά την επιλογή και τη χρήση μιας συγκεκριμένης προσέγγισης κατηγοριοποίησης.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- εξηγήσετε για ποιον λόγο είναι απαραίτητη η κατηγοριοποίηση των λειτουργικών κινδύνων
- γνωρίζετε πώς να σχεδιάζετε και να εφαρμόζετε μια προσέγγιση κατηγοριοποίησης λειτουργικών κινδύνων ανάλογα με τις ανάγκες ενός οργανισμού
- συγκρίνετε ορισμένες κοινές προσεγγίσεις της κατηγοριοποίησης λειτουργικών κινδύνων

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Επιχειρηματικός Κίνδυνος • Κίνδυνος Αγοράς • Κίνδυνος Έργου • Κίνδυνος Ρευστότητας • Κίνδυνος Φήμης • Λειτουργικός Κίνδυνος • Πιστωτικός Κίνδυνος • Στρατηγικός Κίνδυνος • Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος

1. Εισαγωγή

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι ποικίλοι. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των λειτουργιών ενός οργανισμού μπορούν να επηρεαστούν από ένα ευρύ φάσμα πιθανοτήτων. Από τις πιθανότητες αυτές ορισμένες είναι ανθρώπινης προέλευσης (π.χ. εγκληματικές πράξεις, σφάλματα, σχεδιαστικές ατέλειες κ.λπ.), άλλες οφείλονται σε φυσικά γεγονότα (π.χ. καιρικές συνθήκες, πανδημίες κ.λπ.), ενώ πολλές είναι συνδυασμός και των δύο.

Δεδομένης της ποικιλομορφίας των γεγονότων λειτουργικού κινδύνου, η ύπαρξη μιας συμφωνημένης προσέγγισης για την κατηγοριοποίησή του θεωρείται απαραίτητη, δεδομένου ότι θα βοηθήσει όλους τους εμπλεκόμενους σε έναν οργανισμό να κατανοήσουν το εύρος του λειτουργικού κινδύνου. Επιπλέον, εξασφαλίζει την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων, όπως η αξιολόγηση του κινδύνου και η υποβολή αναφορών. Θα ήταν δύσκολο να επιτευχθεί ο συντονισμός αλλά και η ενοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων, εάν δεν υπήρχε η προσέγγιση κατηγοριοποίησης του λειτουργικού κινδύνου ή εάν κάθε τμήμα ή λειτουργία εντός ενός οργανισμού χρησιμοποιούσε μια δική του προσέγγιση.

2. Κοινοί τύποι κινδύνων

Αν και το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στην κατηγοριοποίηση του λειτουργικού κινδύνου, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι ο λειτουργικός κίνδυνος είναι μόνο ένας από τους διάφορους γενικούς τύπους κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν τους οργανισμούς. Στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών συνήθως παρατηρούνται οι ακόλουθοι τύποι κινδύνων, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.1.

Σε τομείς όμως πλην του τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών επικρατεί η τάση να μη δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αγορά, τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο ρευστότητας. Ένα παράδειγμα δίνει το Orange Book του υπουργείου Οικονομικών του Ηνωμένου Βασιλείου:

Αν και η κατηγοριοποίηση των κινδύνων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείρισή τους από τους οργανισμούς, η διάκριση μεταξύ των τύπων κινδύνου σπάνια είναι τέλεια. Ως αποτέλεσμα, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εκθέσεις σε κινδύνους και τα γεγονότα συνδέονται με διαφορετικούς τύπους κινδύνου ή όπου ένα γεγονός που αποδίδεται σε έναν τύπο κινδύνου γίνεται αιτία κινδύνου σε κάποιο άλλο γεγονός. Για παράδειγμα, η εκδήλωση ενός γεγονότος λειτουργικού κινδύνου (π.χ. έλλειψη προσωπικού λόγω πανδημίας) μπορεί να επισπεύσει την εκδήλωση ενός στρατηγικού κινδύνου (π.χ. αδυναμία ικανοποίησης μιας ξαφνικής αύξησης της ζήτησης από τους καταναλωτές) και αυτός ο συνδυασμός μπορεί με τη σειρά του να προκαλέσει επιπτώσεις στη φήμη του οργανισμού. Υπό

αυτό το πρίσμα, οποιαδήποτε κατηγοριοποίηση των λειτουργικών κινδύνων δεν πρέπει να διαχωρίζει ή να απομονώνει τις προκλήσεις και πρέπει να πραγματοποιείται εντός ενός ολιστικού πλαισίου κατηγοριοποίησης όλων των κινδύνων στους οποίους μπορεί να εκτίθεται ένας οργανισμός.

Πίνακας 3.1. Τύποι κινδύνου που χρησιμοποιούνται από χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς

Τύπος Κινδύνου	Περιγραφή
Πιστωτικός	Ο κίνδυνος ότι ένας αντισυμβαλλόμενος μπορεί να αθετήσει τις υποχρεώσεις του (μια δεδομένη χρηματοοικονομική απαίτηση να μην πληρωθεί πλήρως) ή να υποβαθμιστεί η πιστοληπτική του ικανότητα.
Ρευστότητας	Ο κίνδυνος ένας οργανισμός να μην είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις χρηματοοικονομικές του υποχρεώσεις όταν αυτές καθίστανται ληξιπρόθεσμες.
Αγοράς	Οι κίνδυνοι που προκύπτουν λόγω διακυμάνσεων της αξίας των περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού ή των εσόδων από αυτά.
Λειτουργικός	Οι επιπτώσεις απρόβλεπτων αποτελεσμάτων στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.
Φήμης	Απειλές για τη δημόσια εικόνα ενός οργανισμού και την καλή θέληση που δείχνουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς του.
Στρατηγικός	Κίνδυνοι που δημιουργούνται ή επηρεάζονται από τη στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει ένας οργανισμός.

Πίνακας 3.2. Τύποι κινδύνου που χρησιμοποιούνται από μη χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (HM Treasury, 2020)

Τύπος Κινδύνου	Κατηγορίες	Περιγραφή
Επιχειρηματικός	Εμπόριο	Κίνδυνοι που οφείλονται σε αδυναμίες όσον αφορά τη διαχείριση εμπορικών συνεργασιών, αλυσίδων εφοδιασμού και συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις συμβάσεων, με αποτέλεσμα χαμηλή απόδοση, ανεπάρκεια, κακή σχέση ποιότητας-τιμής, απάτη και/ή αδυναμία επίτευξης των επιχειρηματικών απαιτήσεων/στόχων.
	Στρατηγική	Κίνδυνοι που προκύπτουν από τον προσδιορισμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής, η οποία δεν είναι επαρκώς καθορισμένη, βασίζεται σε αναληθή ή ανακριβή δεδομένα ή αποτυγχάνει να εξασφαλίσει την υλοποίηση των δεσμεύσεων, σχεδίων ή στόχων λόγω ενός μεταβαλλόμενου μακρο-περιβάλλοντος (π.χ. πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομοθετικές αλλαγές).
Χρηματοοικονομικός	Χρηματοοικονομικά	Κίνδυνοι που προκύπτουν από τη μη διαχείριση των οικονομικών πόρων σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τους οικονομικούς περιορισμούς, με αποτέλεσμα την κακή απόδοση των επενδύσεων, την ανεπαρκή διαχείριση των στοιχείων ενεργητικού/ υποχρεώσεων ή τη μη επίτευξη βέλτιστης σχέσης ποιότητας/τιμής από τους διατιθέμενους πόρους και/ή τη μη συμμορφούμενη χρηματοοικονομική αναφορά.

Λειτουργικός	Διακυβέρνηση	Κίνδυνοι που προκύπτουν από ασαφή σχέδια, προτεραιότητες, αρμοδιότητες και ευθύνες ή/και αναποτελεσματική ή δυσανάλογη επίβλεψη της λήψης αποφάσεων ή/και των επιδόσεων.
	Πληροφορίες	Κίνδυνοι που προκύπτουν από την αποτυχία παραγωγής αξιόπιστων, κατάλληλων και επαρκών δεδομένων/πληροφοριών και της πλήρους αξιοποίησης των δεδομένων/πληροφοριών.
	Νομικά ζητήματα	Κίνδυνοι που προκύπτουν από μια λανθασμένη συναλλαγή, την άσκηση απαίτησης (συμπεριλαμβανομένης της υπεράσπισης απαίτησης ή ανταπαίτησης) ή άλλο νομικό γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση ευθύνης ή άλλης ζημιάς ή την παράλειψη λήψης κατάλληλων μέτρων για την τήρηση νομικών ή κανονιστικών απαιτήσεων ή για την προστασία περιουσιακών στοιχείων (για παράδειγμα, πνευματική ιδιοκτησία).
	Λειτουργίες	Κίνδυνοι που προκύπτουν από ανεπαρκείς, κακώς σχεδιασμένες ή αναποτελεσματικές/ανεπαρκείς εσωτερικές διαδικασίες που έχουν ως αποτέλεσμα απάτη, σφάλματα, κακή εξυπηρέτηση πελατών (ποιότητα ή/και ποσότητα υπηρεσιών), μη συμμόρφωση και/ή αναντιστοιχία ποιότητας και αξίας προϊόντων.
	Άνθρωποι	Κίνδυνοι που προκύπτουν από αναποτελεσματική ηγεσία και δέσμευση, υποβαθμισμένη κουλτούρα, ακατάλληλες συμπεριφορές, έλλειψη επαρκών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, απεργιακές κινητοποιήσεις ή/και μη συμμόρφωση με τη σχετική εργατική νομοθεσία/πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα αρνητικό αντίκτυπο στις επιδόσεις.
	Περιουσιακά στοιχεία	Κίνδυνοι που προκύπτουν από ελαττώματα ή κακοτεχνίες των περιουσιακών στοιχείων ή αναποτελεσματική/ανεπαρκή διαχείριση της ασφάλειας με αποτέλεσμα τη μη συμμόρφωση και/ή βλάβη και ταλαιπωρία για τους εργαζομένους, τους εργολάβους, τους χρήστες των υπηρεσιών ή το κοινό.
	Ασφάλεια	Κίνδυνοι που προκύπτουν από την αδυναμία πρόληψης μη εξουσιοδοτημένης ή/και ακατάλληλης πρόσβασης στην ιδιοκτησία και τις πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο αλλά και της μη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία Δεδομένων.
	Τεχνολογία	Κίνδυνοι που προκύπτουν όταν η τεχνολογία δεν παρέχει τις αναμενόμενες υπηρεσίες λόγω ανεπαρκούς ή ελλιπούς ανάπτυξης και απόδοσης συστημάτων/διαδικασιών ή ανεπαρκούς αξιοπιστίας.
Έργου	Έργο	Κίνδυνοι που προκύπτουν από το γεγονός ότι τα προγράμματα και τα έργα δεν συμβαδίζουν με τις στρατηγικές προτεραιότητες και δεν εκπληρώνουν επιτυχώς και με ασφάλεια τις απαιτήσεις και τα επιδιωκόμενα οφέλη ως προς τον χρόνο, το κόστος και την ποιότητα.
Φήμης	Φήμη	Κίνδυνοι που προκύπτουν από ανεπιθύμητα γεγονότα, συμπεριλαμβανομένων των παραβιάσεων δεοντολογίας, της έλλειψης βιωσιμότητας, των συστηματικών ή επανειλημμένων αποτυχιών ή της κακής ποιότητας ή της απουσίας καινοτομίας, που οδηγούν σε πλήγμα της φήμης και/ή καταστροφή της εμπιστοσύνης και των σχέσεων.

3. Αιτιολόγηση της κατηγοριοποίησης των λειτουργικών κινδύνων

Οι πιθανότητες έκθεσης σε λειτουργικούς κινδύνους προκαλούνται από τις καθημερινές λειτουργίες των οργανισμών. Οι λειτουργίες αυτές εκτείνονται σε πολλές δραστηριότητες και διεργασίες και για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεσή τους απαιτούνται άνθρωποι, συστήματα και εξοπλισμός. Δεδομένου του εκτεταμένου εύρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των ποικίλων διαδικασιών, καθώς και των ανθρώπων, των συστημάτων και του εξοπλισμού που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους, ο αριθμός των πιθανών λειτουργικών κινδύνων είναι αρκετά μεγάλος.

Λαμβάνοντας υπόψη το ευρύ πεδίο εφαρμογής των λειτουργικών κινδύνων, η κατηγοριοποίησή τους μπορεί να διευκολύνει την οργάνωση του εντοπισμού, της αξιολόγησης, της παρακολούθησης και του ελέγχου συγκεκριμένων τύπων έκθεσης, καθώς και των αιτιών και των επιπτώσεων αυτών των κινδύνων. Οι διαφορετικές κατηγορίες λειτουργικού κινδύνου μπορεί να απαιτούν ειδικές τεχνικές εκτίμησης κινδύνου και προσεγγίσεις ελέγχου. Ομοίως, ορισμένες από αυτές μπορεί να είναι ασφαλιστέες (απαιτήσεις αστικής ευθύνης και υλικές ζημιές), ενώ άλλες όχι (διοικητικά πρόστιμα).

Πίνακας 3.3. Τα ιδιαίτερα οφέλη της κατηγοριοποίησης των λειτουργικών κινδύνων

Αναγνώριση	Η κατηγοριοποίηση των λειτουργικών κινδύνων διαθέτει ένα «μενού» δυναμικών κινδύνων, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για τον προσδιορισμό των κινδύνων που σχετίζονται με έναν οργανισμό ή τα ειδικά τμήματα και τις λειτουργίες του και συμβάλλει στην αποφυγή παράβλεψης των κινδύνων.
Αξιολόγηση	Η χρήση σαφών όρων και περιγραφών διευκολύνει τις συγκρίσεις μεταξύ των λειτουργικών κινδύνων και βοηθά στη συγκέντρωση δεδομένων (ιδίως όταν οι κίνδυνοι χωρίζονται σε υποκατηγορίες).
Παρακολούθηση και αναφορά	Ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς καθιστά δυνατή την ουσιαστικότερη ανάλυση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων που παράγονται από ένα πλαίσιο διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου. Για παράδειγμα, η διοίκηση θα είναι σε θέση να ιεραρχεί καλύτερα τους πόρους στους πιο σημαντικούς λειτουργικούς κινδύνους, να συγκρίνει τον βαθμό έκθεσης των διαφόρων τμημάτων και λειτουργιών σε κίνδυνο και να θέτει πιο αναλυτικούς στόχους, ανώτατα και κατώτατα όρια.
Έλεγχος	Δεδομένης της έκτασης των λειτουργικών κινδύνων, για κάθε κατηγορία ενδέχεται να απαιτούνται διαφορετικοί τρόποι ελέγχου. Ως εκ τούτου, μέσω της κατηγοριοποίησης αυτών των κινδύνων μπορούν να αναπτυχθούν ειδικές κατά περίπτωση στρατηγικές ελέγχου.

4. Βασικές αρχές της κατηγοριοποίησης των λειτουργικών κινδύνων

Οποιαδήποτε κατηγοριοποίηση ποτέ δεν είναι τέλεια. Απαιτούνται πολυάριθμοι συμβιβασμοί και αντισταθμίσεις. Επιπλέον, το ποια προσέγγιση θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τη φύση, την κλίμακα και την πολυπλοκότητα των λειτουργιών του οργανισμού.

Ωστόσο, είναι σημαντικό, όποια κατηγοριοποίηση και αν επιλεγεί, να περιοριστεί στο ελάχιστο το ενδεχόμενο κενών και επικαλύψεων. Οι επικαλύψεις θα οδηγήσουν σε χρονοβόρες συζητήσεις σχετικά με την κατηγορία στην οποία πρέπει να ενταχθούν συγκεκριμένοι κίνδυνοι. Τα κενά είναι ακόμη πιο σοβαρά, καθώς μπορεί να οδηγήσουν στην παράβλεψη των εκθέσεων σε κινδύνους μέχρι να είναι πολύ αργά. Τουλάχιστον οι επικαλύψεις σημαίνουν ότι αναγνωρίζεται η έκθεση σε κίνδυνο, αλλά οι χρονοβόρες γραφειοκρατικές αντιπαραθέσεις σχετικά με την κατηγοριοποίηση πρέπει να αποφεύγονται.

Για να ελαχιστοποιηθεί το ενδεχόμενο κενών και επικαλύψεων, κατά την κατηγοριοποίηση των εκθέσεων σε λειτουργικούς κινδύνους πρέπει να εφαρμόζονται ορισμένες αρχές, όπως εξηγούνται παρακάτω:

4.1. Οι κατηγοριοποιήσεις κινδύνου βασίζονται σε τεκμηριωμένες εξωτερικές προσεγγίσεις

Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη εξωτερική προσέγγιση ταξινόμησης του λειτουργικού κινδύνου σε κατηγορίες προέρχεται από την Επιτροπή Βασιλείας για την Τραπεζική Νομοθεσία (Πίνακας 3.4). Αν και αυτή επικεντρώνεται στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αποτελεί ένα καλό σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε επιλογή κατηγοριοποίησης του λειτουργικού κινδύνου.

Μια εναλλακτική προσέγγιση αποτελεί η κατηγοριοποίηση των κινδύνων που παρουσιάζεται στο Orange Book του υπουργείου Οικονομικών του Ηνωμένου Βασιλείου (HM Treasury, 2020), όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 3.2. Η κατηγοριοποίηση του Orange Book είναι λιγότερο λεπτομερής, αλλά εξακολουθεί να αποτελεί ένα καλό σημείο εκκίνησης για κάθε μορφή κατηγοριοποίησης.

Το ξεκίνημα με βάση μια αναγνωρισμένη εξωτερική προσέγγιση κατηγοριοποίησης των λειτουργικών κινδύνων θα βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι θα συμπεριληφθούν όλες οι πιθανές εκθέσεις σε κινδύνους. Ωστόσο, οι οργανισμοί δεν χρειάζεται να ακολουθούν πιστά μια εξωτερική κατηγοριοποίηση (βλ. Ενότητα 4.2 παρακάτω). Αυτό σημαίνει ότι, εφόσον είναι απαραίτητο, είναι δυνατόν να προστεθούν νέες κατηγορίες, να αλλάξουν οι ορισμοί των κατηγοριών ή να τροποποιηθεί ο τρόπος διάτωσης μιας κατηγορίας.

4.2. Οι κατηγοριοποιήσεις κινδύνου προσαρμόζονται αναλόγως

Αν και μια καθιερωμένη εξωτερική κατηγοριοποίηση αποτελεί χρήσιμο σημείο εκκίνησης για κάθε ταξινόμηση, οι οργανισμοί ενδέχεται να πρέπει να την προσαρ-

μόσουν. Η προσαρμογή μπορεί να είναι απαραίτητη προκειμένου να ταιριάζει στη φύση, την κλίμακα και την πολυπλοκότητα των λειτουργιών ενός οργανισμού, καθώς και στις δραστηριότητες και τους στόχους των διαφόρων τμημάτων και των αρμοδιοτήτων τους. Τέτοιες προσαρμογές θα διασφαλίσουν ότι η γλώσσα που περιέχεται σε μια κατηγοριοποίηση έχει νόημα για το σύνολο των χρηστών.

Όταν οι οργανισμοί αποφασίζουν να αποκλίνουν από μια εξωτερική κατηγοριοποίηση, συστήνεται να πραγματοποιείται μια χαρτογράφηση των κινδύνων ώστε να διασφαλίζεται ότι περιλαμβάνονται όλες οι σχετικές κατηγορίες. Ενδέχεται επίσης να απαιτείται από τον οργανισμό να χρησιμοποιήσει μια εξωτερική προσέγγιση (π.χ. κατηγοριοποίηση της Βασιλείας στην περίπτωση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων) για την υποβολή κανονιστικών αναφορών. Στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μην παραλείπεται καμία κατηγορία.

4.3. Η διαβούλευση είναι απαραίτητη

Οι διευθυντές, τα διοικητικά στελέχη και οι υπάλληλοι ενός οργανισμού πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με οποιαδήποτε κατηγοριοποίηση και, συγκεκριμένα, να είναι σε θέση να κατανοούν τους όρους και τις περιγραφές που χρησιμοποιούνται. Κυρίως όμως η κατηγοριοποίηση πρέπει να είναι εύχρηστη και να υποστηρίζει την εργασία που κάνουν.

Συστήνεται η ανάπτυξη μιας αρχικής, πρόχειρης κατηγοριοποίησης από το Τμήμα Λειτουργικού Κινδύνου, χρησιμοποιώντας ως βάση μια από τις τεκμηριωμένες εξωτερικές κατηγοριοποιήσεις. Στη συνέχεια, θα πρέπει να ζητηθούν σχόλια από όλους όσους θα εμπλακούν στη χρήση της κατηγοριοποίησης (π.χ. υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνου, διοικητικά όργανα, υπεύθυνοι εσωτερικού ελέγχου, συμμόρφωσης κ.λπ.) ώστε να διασφαλιστεί ότι κατανοούν τους όρους και τις περιγραφές που χρησιμοποιούνται. Θα μπορούσαν επίσης να κληθούν να προτείνουν παραλειπόμενες κατηγορίες που μπορεί να σχετίζονται με τον οργανισμό, αλλά δεν περιλαμβάνονται σε μια εξωτερική κατηγοριοποίηση. Ωστόσο, θα πρέπει, όπου επιτρέπεται, να ελεγχθεί μήπως οι πρόσθετες κατηγορίες αποτελούν απλώς αναδιατύπωση μιας υπάρχουσας κατηγορίας, καθώς και αν μπορούν να αντιστοιχιστούν σε μια από τις κατηγορίες της εξωτερικής προσέγγισης που χρησιμοποιείται ως βάση για την κατηγοριοποίηση.

4.4. Περιοδική επανεξέταση

Οι λειτουργίες ενός οργανισμού και οι σχετικές εκθέσεις σε λειτουργικούς κινδύνους αλλάζουν σε τακτική βάση. Είναι επίσης πιθανό, μέσω της χρήσης μιας κατηγοριοποίησης, να εντοπιστούν κενά και επικαλύψεις που δεν είχαν ληφθεί υπόψη κατά το αρχικό στάδιο σχεδιασμού. Ομοίως, ενδέχεται να προκύψουν νέοι τύποι κινδύνου, όπως στην περίπτωση του κινδύνου στον κυβερνοχώρο. Ως εκ τούτου, για να διασφαλιστεί ότι οποιαδήποτε κατηγοριοποίηση παραμένει έγκυρη, είναι απαραίτητη η περιοδική επανεξέτασή της. Συνήθως μια τέτοια επανεξέταση θα πρέπει να γίνεται σε ετήσια βάση.

Πίνακας 3.4. Κατηγοριοποίηση λειτουργικών κινδύνων της Βασιλείας

Κατηγορία Τύπου Γεγονότος (Επίπεδο 1)	Ορισμός	Κατηγορίες (Επίπεδο 2)	Παραδείγματα δραστηριοτήτων (Επίπεδο 3)
Εσωτερική απάτη	Ζημίες που προκύπτουν από πράξεις με σκοπό την απάτη, την υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων ή την καταστράτηγηση κανονιστικών ή νομοθετικών διατάξεων ή πολιτικών της επιχείρησης, με την εξαιρέση των περιπτώσεων που σχετίζονται με πρακτικές αντιθέτες προς τους κανόνες περί πολιτιστικής πολυμορφίας/διακριτικής μεταχείρισης, στις οποίες εμπλέκεται τουλάχιστον ένα μέλος της επιχείρησης	Μη εξουσιοδοτημένα δραστηριότητα Κλοπή και Απάτη	<ul style="list-style-type: none"> • Συναλλαγές που δεν αναφέρθηκαν (από πρόθεση) • Συναλλαγές χωρίς εξουσιοδότηση (με χρηματική ζημιά) • Ψευδής χαρακτηρισμός θέσης (από πρόθεση) • Απάτη/Πιστωτική απάτη/Καταθέσεις χωρίς αξία • Κλοπή/εκβιασμός/Υπεξαίρεση/Ληστεία • Σφαιερισμός περιουσιακών στοιχείων • Κακόβουλη καταστροφή περιουσιακών στοιχείων • Πλαστογράφηση • Γραμμάτια ευκολίας (check kiting) • Λαθρεμπορία • Χρήση λογαριασμού από άλλον/Εμφάνιση στη θέση άλλου κ.τλ. • Μη συμμόρφωση προς φορολογικές υποχρεώσεις/Φοροδιαφυγή (σκόπιμη) • Δωροδοκίες/Λήψη τμήματος πληρωτέου ποσού για εξυπηρέτηση • Συναλλαγές με εσωτερική πληρωφόρηση (όχι για λογαριασμό του ιδρύματος)
Εξωτερική απάτη	Ζημίες που προκύπτουν από πράξεις που διαπραττόνται από τρίτο με σκοπό την καταδολίευση, την υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων ή την καταστράτηγηση της νομοθεσίας	Κλοπή και Απάτη	<ul style="list-style-type: none"> • Κλοπή/Ληστεία • Πλαστογράφηση • Γραμμάτια ευκολίας (check kiting) • Ζημιά από χάκερ • Κλοπή πληρωφοριών (με χρηματική ζημιά)



<p>Πρακτικές σε θέματα ασφάλειας και υγείας στο χώρο εργασίας</p>	<p>Ζημίες που προκύπτουν από πράξεις αντίθετες με την εργατική νομοθεσία και τη νομοθεσία και τις συμβάσεις για την υγιεινή και την ασφάλεια, από πληρωμές αποζημιώσεων για σωματική βλάβη ή από πρακτικές αντίθετες με τους κανόνες περί πολιτιστικής συμμορφότητας/διακριτικής μεταχείρισης</p>	<p>Σχέσεις απασχόλησης Ασφαλές περιβάλλον Διακρίση και Διαφορετικότητα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβές, πρόσθετα οφέλη, θέματα λύσης σύμβασης • Οργανωμένη εργατική δραστηριότητα • Γενική ευθύνη (ολίθηση και πτώση κ.λπ.) • Γεγονότα κανόνων υγείας και ασφάλειας εργαζομένων • Αμοιβές εργαζομένων • Όλες οι μορφές διακρίσεων
<p>Πελάτες, προϊόντα και επιχειρηματικές πρακτικές</p>	<p>Ζημίες που προκύπτουν από ακούσια ή εξ αμελείας παράλειψη εκπλήρωσης μιας επαγγελματικής υποχρέωσης έναντι πελάτη (περιλαμβανομένων των απαιτήσεων εμπιστοσύνης και ενταμίευσης) ή από τη φύση ή τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.</p>	<p>Καταλληλότητα, γνωστοποίηση και εμπιστευτικότητα Ανάρμοστες επιχειρηματικές πρακτικές και πρακτικές αγορές Ελαττώματα προϊόντων Επιλογή, αναδοχή και έκθεση σε κίνδυνο Συμβουλευτικές δραστηριότητες</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Παραβάσεις εμπιστευτικότητας / παραβιάσεις οδηγιών • Καταλληλότητα/θέματα αποκαλύψεων οικονομικών στοιχείων (γνώση του πελάτη κ.λπ.) • Παραβάσεις αποκαλύψεων για πελάτες λιανικής • Παράβαση μυστικότητας • Επιθετικές πωλήσεις • Υπέρμετρη διακίνηση λογαριασμού • Κακή χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών • Ευθύνες δανειστού • Ανάρμοστες πρακτικές επαγγέλματος/αγοράς • Χειραγώγηση αγοράς • Συναλλαγές με εσωτερική πληροφόρηση (για λογαριασμό του ιδρύματος) • Δραστηριότητες χωρίς άδεια • Ξέπλυμα χρημάτων • Ελαττωματικά προϊόντα (μη εξουσιοδοτημένα κ.λπ.) • Λάθη μοντέλων • Παράλειψη έρευνας για τον πελάτη σύμφωνα με τις οδηγίες • Υπέρβαση ορίων πελάτη • Διαφωνίες σχετικά με την άσκηση συμβουλευτικών δραστηριοτήτων
<p>Βλάβη σε ενσώματα περιουσιακά στοιχεία</p>	<p>Ζημίες που προκύπτουν από απώλεια ή βλάβη ενσώματων περιουσιακών στοιχείων λόγω φυσικών καταστροφών ή άλλων γεγονότων</p>	<p>Καταστροφικά και άλλα γεγονότα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ζημίες από φυσικές καταστροφές • Ανθρώπινες απώλειες από εξωτερικές πηγές (τρομοκρατία, βανδαλισμοί)
<p>Διακοπή δραστηριότητας και δυσλειτουργία συστημάτων</p>	<p>Ζημίες που προκύπτουν από τη διακοπή επιχειρηματικής δραστηριότητας και δυσλειτουργία των συστημάτων</p>	<p>Συστήματα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μηχανολογικός εξοπλισμός • Λογισμικό • Τηλεπικοινωνίες • Διακοπή υπηρεσιών από οργανισμούς κοινής ωφέλειας



<p>Εκτέλεση, παράδοση και διαχείριση των διαδικασιών</p>	<p>Ζημίες από ανεπάρκειες στην επεξεργασία των συναλλαγών ή στη διαχείριση των διαδικασιών και από σχέσεις με τους εμπορικούς αντισυμβαλλόμενους και τους πωλητές</p>	<p>Σύλληψη συναλλαγών, Εκτέλεση και Συντήρηση</p> <p>Παρακολούθηση και Αναφορά</p> <p>Εισαγωγή πελατών και Τεκμηρίωση</p> <p>Διαχείριση πείλη/λογαριασμού πελάτη</p> <p>Εμπορικές αποζημιώσεις</p> <p>Πωλητές και προμηθευτές</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κακή επικοινωνία • Είσοδος δεδομένων, συντήρηση ή σφάλμα φόρτωσης • Κακή λειτουργία μοντέλου/συστήματος • Λογιστικό λάθος/σφάλμα • Άλλο σφάλμα στην εκτέλεση • Αποτυχία παράδοσης • Αποτυχία διαχείρισης των εγγυήσεων • Συντήρηση δεδωμένων αναφορών • Παράλειψη υποχρεωτικής αναφοράς • Ανακριβής εξωτερική αναφορά (συνέβη ζημία) • Λείπουν άδειες πελατών/παρατήσεις από δικαιώματα • Λείπουν/ στελή νομικά έγγραφα • Πρόσβαση σε λογαριασμούς χωρίς έγκριση • Εσφαλμένες καταχωρήσεις πελατών (συνέβη ζημία) • Απώλεια ή ζημιά σε περιουσιακά στοιχεία πελατών • Αποζημίωση μη πελατών • Διάφορες διαφωνίες αποζημίωσης μη πελατών • Ανάθεση εργασιών σε τρίτους • Αμφισβητήσεις Πωλητών
---	---	---	---

Ωστόσο, στην περίπτωση που μια υφιστάμενη κατηγοριοποίηση αλλάζει, θα πρέπει να δίνεται προσοχή. Οι αλλαγές σε μια κατηγοριοποίηση μπορεί να δυσχεραίνουν την παρακολούθηση των τάσεων ή να επηρεάσουν τη συγκέντρωση ιστορικών δεδομένων. Όταν πραγματοποιείται οποιαδήποτε αλλαγή σε μια προϋπάρχουσα κατηγορία, αυτή θα πρέπει να απεικονίζεται στην προηγούμενη κατηγοριοποίηση, ώστε να είναι δυνατή, για παράδειγμα, η μεταφορά των δεδομένων σε επόμενες αξιολογήσεις κινδύνου. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν χρησιμοποιούνται στατιστικά εργαλεία και μοντέλα εκτίμησης του κινδύνου.

Η προσθήκη νέων κατηγοριών είναι ευκολότερη, αλλά είναι σημαντικό κάθε φορά να γίνεται έλεγχος μήπως η «νέα» κατηγορία είναι απλώς μια παρόμοια εκδοχή μιας ήδη υπάρχουσας κατηγορίας. Η προσθήκη πολλών νέων κατηγοριών μπορεί επίσης να καταστήσει την κατηγοριοποίηση άσκοπα πολύπλοκη, ιδίως αν αυξάνονται οι πιθανότητες επικαλύψεων και λανθασμένων ταξινομήσεων.

5. Σχεδιασμός μιας κατηγοριοποίησης λειτουργικών κινδύνων

Ο σχεδιασμός μιας κατηγοριοποίησης λειτουργικών κινδύνων απαιτεί μεγάλη προσοχή. Τα λάθη στο στάδιο του σχεδιασμού μπορεί να καταστήσουν τη χρήση της κατηγοριοποίησης ανεπαρκή και χρονοβόρα. Ακόμα χειρότερα, μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την παράβλεψη σημαντικών λειτουργικών κινδύνων. Στην παρούσα ενότητα περιγράφονται οι βασικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό μιας κατηγοριοποίησης.

5.1. Η βάση της κατηγοριοποίησης: Αιτία, γεγονός ή αποτέλεσμα;

Όπως κάθε είδος κινδύνου, οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι πολύπλευροι, καθώς πρόκειται για έναν συνδυασμό αιτιών, γεγονότων και αποτελεσμάτων. Στην Εικόνα 3.1 απεικονίζεται η μεταξύ τους σχέση.

Εικόνα 3.1. Αιτία, γεγονός, αποτέλεσμα (κατά τον συγγραφέα)

	Άνθρωποι		Πόροι
Διαδικασίες			Ανθρώπινοι
	Αιτία(-ες)	Γεγονός	Αποτέλεσμα (αποτελέσματα)
Συστήματα	Εξωτερικά γεγονότα		Φήμη

Ο ορισμός της Βασιλείας II για τον λειτουργικό κίνδυνο (βλ. Κεφάλαιο 1) οριοθετεί τον λειτουργικό κίνδυνο με βάση τις αιτίες που τον προκαλούν: άνθρωποι, διαδι-

κασίες και συστήματα και εξωτερικά γεγονότα. Οι αιτίες αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε ένα ευρύ φάσμα γεγονότων λειτουργικού κινδύνου (π.χ. πυρκαγιές, πλημμύρες, κλοπές, λάθη και παραλείψεις κ.λπ.). Με τη σειρά τους, τα γεγονότα αυτά μπορεί να έχουν πολλαπλές επιπτώσεις (π.χ. οικονομικές ζημιές, σωματικές βλάβες, κ.λπ.). Μια κατηγοριοποίηση μπορεί να βασίζεται σε οποιαδήποτε από αυτές τις τρεις παραμέτρους του λειτουργικού κινδύνου. Ωστόσο, δεν συστήνεται η δημιουργία μιας κατηγοριοποίησης με βάση και τις τρεις, διότι αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει σύγχυση στους χρήστες και να οδηγήσει σε πολλά κενά ή επικαλύψεις.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος κατηγοριοποίησης είναι αυτός που γίνεται με βάση τα γεγονότα λειτουργικού κινδύνου. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων που προτείνει η Βασιλεία στον Πίνακα 3.3 βασίζεται σε γεγονότα, οπότε τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υποχρεούνται συχνά να αναφέρουν τις λειτουργικές ζημιές τους χρησιμοποιώντας αυτή την κατηγοριοποίηση και, ως εκ τούτου, καταλήγουν να τη χρησιμοποιήσουν και αλλού, ώστε να διασφαλίζουν τη συνοχή. Επιπλέον, τα δεδομένα σχετικά με τον λειτουργικό κίνδυνο συλλέγονται συνήθως κατά γεγονός (βλ. Κεφάλαιο 8). Αυτό οφείλεται στο ότι τα αναφερόμενα γεγονότα λειτουργικού κινδύνου αποτελούν την πιο ορατή εκδήλωση της παρουσίας λειτουργικού κινδύνου σε έναν οργανισμό.

Ένα από τα πλεονεκτήματα της παραπάνω ταξινόμησης κατά γεγονός είναι ότι δεν αποκλείει την περαιτέρω υποδιαίρεση των γεγονότων στις αντίστοιχες αιτίες και αποτελέσματά τους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να απεικονίζει καλύτερα τις σχέσεις μεταξύ αιτιών, γεγονότων και αποτελεσμάτων, επισημαίνοντας πιθανές συσχετίσεις ή συγκεντρώσεις κινδύνου.

Ωστόσο, ένα μειονέκτημα της ίδιας προσέγγισης είναι ότι, στο πλαίσιο της προσπάθειας να αποτυπωθεί το σύνολο των γεγονότων που μπορεί να συμβούν, η αντίστοιχη προσέγγιση κατηγοριοποίησης μπορεί να γίνει πολύ λεπτομερής. Το γεγονός αυτό απαιτεί προσεκτική εξέταση του ζητήματος της λεπτομέρειας (βλ. Ενότητα 5.3 παρακάτω).

Η κατηγοριοποίηση με βάση τις αιτίες βασίζεται στη διαίσθηση, επειδή αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τις εκθέσεις στον λειτουργικό κίνδυνο και, επομένως, μπορεί να συμβάλει στην πιο πρωτοποριακή και προνοητική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Ωστόσο, στην πράξη είναι δύσκολο να επιτευχθεί αποτελεσματική κατηγοριοποίηση. Αν και οι κατηγορίες των γενικών αιτιών είναι περιορισμένες, οι ειδικές αιτίες είναι πολυάριθμες και συχνά περισσότερες από τα ενδεχόμενα γεγονότα. Επίσης, η απουσία τεκμηριωμένων εξωτερικών προσεγγίσεων για την κατηγοριοποίηση των λειτουργικών κινδύνων σύμφωνα με τις αιτίες τους καθιστά αυτού του είδους την ταξινόμηση ακόμα πιο δύσκολη. Τα ίδια επιχειρήματα ισχύουν και για την κατηγοριοποίηση με βάση τα αποτελέσματα (πολύαριθμα επιμέρους αποτελέσματα, ιδίως μη χρηματοοικονομικά, και καμία εξωτερική κατηγοριοποίηση).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι προτιμότερο να κατηγοριοποιούνται με βάση τα γεγονότα. Ωστόσο, όπου είναι δυνατόν, θα πρέπει να χρησιμοποιείται υποκατηγοριοποίηση υψηλού επιπέδου για τις αιτίες και τα αποτελέσματά τους, ώστε να συμπληρώνεται η κατηγοριοποίηση με βάση το γεγονός. Αυτό θα επιτρέψει στον οργανισμό να συνδέει καλύτερα τις αιτίες, τα γεγονότα και

τα αποτελέσματα και να εντοπίζει και να μετριάζει δυνητικά επικίνδυνα μοτίβα όσον αφορά τις αιτίες και τα αποτελέσματα.



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 3.1

Οι αιτίες και τα αποτελέσματα της πανδημίας Covid-19 στους οργανισμούς

Η πανδημία Covid-19 είναι ένα γεγονός που δείχνει πόσο πολύπλοκες μπορεί να είναι οι αιτίες και τα αποτελέσματα ενός λειτουργικού γεγονότος. Η βασική αιτία ήταν εξωτερική, δηλαδή η φυσική εμφάνιση ενός νέου ζωονοσογόνου ιού (που μεταδίδεται από τα ζώα στον άνθρωπο), αλλά η εξάπλωση του ιού συνδέεται με μια σειρά αδυναμιών του συστήματος, των διαδικασιών και των ανθρώπων (*The Independent Panel*, 2021). Σε πολλές χώρες η ετοιμότητα για την αντιμετώπιση της πανδημίας ήταν ανακόλουθη και υποχρηματοδοτούμενη, ενώ το παγκόσμιο σύστημα συναγερμού για την πανδημία ήταν πολύ αργό.

Το τελικό αποτέλεσμα ήταν μια πανδημία που εξαπλώθηκε ταχύτατα σε όλο τον κόσμο, και κυβερνητικές αποφάσεις που επέβαλαν τον περιορισμό παγκοσμίως σχεδόν όλων των μετακινήσεων και υποχρέωναν τους πολίτες να παραμένουν κλεισμένοι στα σπίτια τους. Για πολλούς οργανισμούς, οι αντιδράσεις αυτές προκάλεσαν σημαντική αναστάτωση στις δραστηριότητές τους, καθώς πάσχιζαν να αντεπεξέλθουν σε προβλήματα όπως κλείσιμο εγκαταστάσεων, διακοπή της εφοδιαστικής αλυσίδας και εργασία από το σπίτι.

Ως εκ τούτου, η εμφάνιση του Covid-19 και η παγκόσμια αποτυχία ελέγχου της εξάπλωσής του οδήγησαν μεγάλο αριθμό οργανισμών στην εμπειρία ενός σημαντικού γεγονότος επιχειρηματικής διαταραχής. Επιπλέον, η ετοιμότητα αυτών των οργανισμών και η ικανότητά τους να προσαρμοστούν στις ταχέως μεταβαλλόμενες

επιπτώσεις της πανδημίας προκάλεσαν επίσης διαφορές στον βαθμό και το είδος της διαταραχής που βίωσαν.

Όσον αφορά τις επιπτώσεις της πανδημίας στους οργανισμούς, αυτές ήταν επίσης εκτεταμένες. Υπήρξε μεγάλος αντίκτυπος στο ανθρώπινο δυναμικό, στους πόρους και στη φήμη. Η φήμη των οργανισμών επιδεινώθηκε ή βελτιώθηκε ανάλογα με την ικανότητά τους να διατηρήσουν τις δραστηριότητές τους (σχετικά με την επιχειρησιακή ανθεκτικότητα βλ. Κεφάλαιο 11). Επιπλέον, από οικονομικής άποψης υπήρξαν νικητές και ηττημένοι. Οι διαδικτυακοί και βασικοί λιανοπωλητές, όπως τα σούπερ μάρκετ, είχαν κέρδος, ενώ οι κλάδοι των ταξιδιών, του τουρισμού και της φιλοξενίας υπέστησαν μεγάλες ζημιές. Παράλληλα, σημαντικές ήταν οι επιπτώσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο: τόσο οι απώλειες ζωής από τον ιό όσο και οι συνέπειες στην ψυχική υγεία από τα διάφορα μέτρα αποκλεισμού και την καραντίνα, οι οποίες επίσης επηρέασαν τους οργανισμούς μέσω της απώλειας βασικών εργαζομένων, της γενικής έλλειψης προσωπικού και της μείωσης του ηθικού/της παραγωγικότητας.

5.2. Ελαχιστοποίηση κενών και επικαλύψεων

Η ελαχιστοποίηση των κενών και των επικαλύψεων απαιτεί ανταλλαγές (trade-offs). Μια πολύ λεπτομερής κατηγοριοποίηση μπορεί να εξαλείψει τα περισσότερα κενά, αλλά είναι πιθανό να οδηγήσει σε συχνές επικαλύψεις και προβλήματα λανθασμένης κατηγοριοποίησης. Αντίθετα, μια λιγότερο λεπτομερής κατηγοριοποίηση ενδέχεται να διευκολύνει την κατηγοριοποίηση των κινδύνων, αλλά ίσως έχει ως αποτέλεσμα να παραλείπονται σημαντικοί κίνδυνοι.

Η καλύτερη προσέγγιση είναι η ανάπτυξη επιπέδων ταξινόμησης. Το πρώτο επίπεδο ταξινόμησης παραμένει σχετικά ευρύ, ενώ προστίθενται επιπλέον επίπεδα που παρέχουν περισσότερες λεπτομέρειες (βλ. Ενότητα 5.3 παρακάτω). Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας προσέγγισης είναι ότι στο πρώτο γενικό επίπεδο μπορούν να ταξινομηθούν όλα τα περιστατικά λειτουργικού κινδύνου, ενώ τα επίπεδα λεπτομερειών βοηθούν τους χρήστες να κατατάζουν επιπλέον τα γεγονότα, αποτρέποντας έτσι επικαλύψεις και κενά.

Για την περαιτέρω αποφυγή κενών, ίσως θεωρηθεί σκόπιμο να συμπεριληφθεί μια κατηγορία «άλλα» στην οποία θα καταχωρίζονται κίνδυνοι που δεν εμπίπτουν σε καμιά άλλη κατηγορία. Ωστόσο, μια τέτοια κατηγορία μπορεί να υπερφορτωθεί με κινδύνους που θα μπορούσαν να ενταχθούν σε άλλη κατηγορία. Έτσι, αντί να υπάρχει μια κατηγορία «άλλα», όταν προκύπτει μια διακριτή νέα κατηγορία κινδύνου, είναι καλύτερα να προστίθεται στην ευρύτερη κατηγοριοποίηση.

5.3. Επίπεδο λεπτομέρειας

Σε κάθε κατηγοριοποίηση λειτουργικού κινδύνου, μια σημαντική απόφαση είναι ο καθορισμός του επιπέδου λεπτομέρειας. Λιγότερες λεπτομέρειες διευκολύνουν τη

διαχείριση της κατηγοριοποίησης και τη συγκέντρωση δεδομένων για λόγους αξιολόγησης και υποβολής αναφορών, αλλά περισσότερες λεπτομέρειες συμβάλλουν στην εστίαση της διαχείρισης και στη μείωση των κινδύνων. Ορισμένοι οργανισμοί υιοθετούν μια συμβιβαστική λύση, η οποία περιλαμβάνει την προσθήκη μεγαλύτερης λεπτομέρειας για τις κρίσιμες κατηγορίες, αλλά την αποδοχή λιγότερης λεπτομέρειας για τις κατηγορίες χαμηλότερης σημασίας (από άποψη όγκου ή/και αξίας). Με τον τρόπο αυτόν αποφεύγεται η «παγίδα» πολύ λίγοι κίνδυνοι να κατανέμονται σε πάρα πολλές κατηγορίες, με αποτέλεσμα την αδυναμία ομαδοποίησης.

Για την κατηγοριοποίησή τους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα επίπεδα λεπτομέρειας. Στον παρακάτω Πίνακα 3.5 συνοψίζονται οι πιο συνήθεις περιπτώσεις, ενώ στον Πίνακα 3.3 για την κατηγοριοποίηση λειτουργικών κινδύνων της Βασιλείας απεικονίζονται τα τρία πρώτα επίπεδα λεπτομέρειας.

Δεν μπορούν όλοι οι οργανισμοί να έχουν την επιλογή των επιπέδων λεπτομέρειας 2 ή 3 του Πίνακα 3.5, αλλά οι περισσότεροι θα έχουν το επίπεδο 4. Αυτό γίνεται για να επιτραπεί σε συγκεκριμένα τμήματα, λειτουργίες κ.λπ. να προσαρμόσουν την κατηγοριοποίηση ώστε να καλύπτει τις δικές τους ειδικές ανάγκες, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι όλοι οι κίνδυνοι μπορούν να αντιστοιχιστούν σε μια κατηγορία επιπέδου 1.

Το πλεονέκτημα των επιπέδων 2 και 3 είναι ότι προσθέτουν επιπλέον λεπτομέρειες, οι οποίες βοηθούν τους χρήστες να διασφαλίσουν ότι οι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται με συνεπή τρόπο. Επιπλέον, μειώνεται το ενδεχόμενο να παραλειφθούν κίνδυνοι, επειδή οι χρήστες δεν έχουν λάβει υπόψη τους μια συγκεκριμένη πτυχή ενός γεγονότος κινδύνου (π.χ. εσωτερικές ή και εξωτερικές επιθέσεις από χάκερ).

Πίνακας 3.5. Επίπεδα λεπτομέρειας για την κατηγοριοποίηση λειτουργικών κινδύνων

Επίπεδο	Εξήγηση
1	Ένας μικρός αριθμός χαρακτηρισμών υψηλού επιπέδου που αφορούν, για παράδειγμα, κοινές κατηγορίες γεγονότων, γενικά συστήματα και διαδικασίες ενός οργανισμού, τομείς ρυθμιστικού χαρακτήρα ή τους στόχους του οργανισμού – όπως θεομηνίες (πυρκαγιές κ.λπ.), επιχειρησιακή συνέχεια, συστήματα ΤΠ, νομικά και κανονιστικά πλαίσια, οικονομικό έγκλημα κ.λπ.
2	Οι κατηγορίες επιπέδου 1 χωρίζονται στα λογικά συστατικά τους μέρη, ανάλογα με τις ειδικές εκδηλώσεις αυτών των γεγονότων. Για παράδειγμα, οι θεομηνίες μπορεί να διαχωρίζονται σε πυρκαγιές, πλημμύρες, καταιγίδες κ.λπ., το οικονομικό έγκλημα σε εσωτερική και εξωτερική απάτη, τα πληροφοριακά συστήματα σε επιθέσεις χάκερ και βλάβες εξοπλισμού.
3	Οι κατηγορίες επιπέδου 2 υποδιαιρούνται περαιτέρω ώστε να αντικατοπτρίζουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που μπορεί να λαμβάνουν χώρα εντός των τμημάτων, των τομέων ή των διευθύνσεων ενός οργανισμού.
4	Λεπτομερής περιγραφή των γεγονότων λειτουργικού κινδύνου επιπέδου 2 ή 3 (όπου υπάρχουν) που ενδέχεται να συμβούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (π.χ. μισθοδοσία, παραγωγή, πωλήσεις κ.λπ.).