



INDEX,	Page No.	الصفحة	الفهرسة
OVERVIEW ON OPERATIONAL RISK	4-5	٥	أولاً : نظرة عامة على مخاطر العمليات
ELEMENTS OF OPERATIONAL RISK	5-8	٥	١ - ١ تحديد وتحليل المخاطر
		٥	٢ - ١ اختيار وتطبيق أساليب مراقبة إدارة المخاطر
		٦	٣ - ١ تقييم الإدارة المسؤولة عن مخاطر العمليات
2.1 Criminal Risks			ثانياً : عناصر مخاطر العمليات:
2.1.1 Fraud		٦	١ - ٢ المخاطر الناتجة عن الأعمال الإجرامية
2.1.2 Forgery		٧	١ - ١ - ٢ الإختلاس - الإحتيال المالي
2.1.3 Counterfeit Currency		٧	٢ - ١ - ٢ التزوير
2.1.4 Robbery and Burglary		٧	٣ - ١ - ٢ تزيف العملات
2.1.5 Electronic Crime			الوسائل التكنولوجية
2.1.6 Retail Electronic Crime			دعم بعض الدول لمكافحة حالات التزيف
		٨	٤ - ١ - ٢ السرقة والسطو
		٨	٥ - ١ - ٢ الجرائم الإلكترونية
			أجهزة الصرف الآلي
			بطاقات الإئتمان
			عمليات الإختلاس الداخلي
			عمليات الإختلاس الخارجية
			نقاط البيع
			الخدمات التجارية
			خدمات الإدارة المالية
			تبادل البيانات آلياً
		١٠	٦ - ١ - ٢ عمليات التجزئة الآلية
2.2. Professional Risks	8-12	١٠	٢ - ٢ المخاطر المهنية
2.2.1 Professional Errors and Omissions		١٠	١ - ٢ - ٢ الإهمال والأخطاء المهنية
2.2.2 Professional Liability Risk		١٠	٢ - ٢ - ٢ المخاطر المرتبطة بالمسؤولية القانونية
			المسؤولية القانونية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين
			التأمين ضد الأخطار المهنية
			دعاوي المساهمين
			الخدمات المقدمة للعملاء
			ممارسات موظفي البنك
			الالتزامات البيئية
			مطالبات إلتزامات المقترضين
2.2.3 Contingent Client Related Liability Risk		١٣	٣ - ٢ - ٢ المخاطر الطارئة المتعلقة بالعملاء
			الإلتزامات البيئية
			الإلتزامات الخاصة بالخدمات المقدمة للعملاء
			الوفاة والإصابات الجسدية



2.3 Other Risks	12-13	١٣	مخاطر أخرى	٣ / ٢
2.3.1 Statutory and Regulatory Liability		١٣	المسؤولية القانونية والتنظيمية	١ - ٣ - ٢
2.3.2 Political Risks			الغرامات المالية	
MANAGEMENT OF OPERATIONAL RISK			فرض القيود على البنوك أو إيقافها	
INSURANCE SCHEMES	13	١٤	المخاطرة بسمعة البنك	
3.1 Self Insurance	13-16	١٤	المخاطر السياسية	٢ - ٣ - ٢
3.1.1 Through contracts		١٤	ثالثاً: إدارة مخاطر التشغيل من خلال برامج التأمين	
3.1.2 Unfunded Retention			التأمين الذاتي	١ - ٣
3.1.3 Funded Retention			التعاقد	١ - ١ - ٣
3.1.4 Setting up own Insurance Companies		١٦		١٥
		١٦	تحمل إجباري (الإحتفاظ غير الممول)	٢ - ١ - ٣
		١٦	تحمل اختياري (الإحتفاظ الممول)	٣ - ١ - ٣
			نظام محاسبي للمسئوليات	
			تسعير الخدمة والمنتج	
			استثمار الموارد والمنتج	
		١٦	تأسيس شركات تأمين خاصة بالبنوك	٤ - ١ - ٣
3.2 Regular Insurance	16-23	١٧	التأمين العادي	٢ - ٣
3.2.1 Relations with the Market		١٧	العلاقة مع سوق التأمين	١ - ٢ - ٣
3.2.2 Types of Coverage Available		١٧	أنواع التغطية	٢ - ٢ - ٣
The Bankers Blanket Bond/Financial Institution Bond			غطاء تأمين البنوك/ غطاء تأمين المؤسسات المالية	
Electronic and Computer Crimes (ECC) Coverage			التأمين على جرائم الحاسب الآلي والجرائم الإلكترونية	
Directors and Officers (D & O) Coverage			تأمين المسؤولية القانونية المهنية	
Professional Indemnity (P & I) Coverage			التعويض المهني	
Payment Card Coverage			تأمين بطاقات الائتمان	
Political Risk Insurance			منع الخسارة	
			التمويل الداخلي للمخاطر	
			التمويل الخارجي للمخاطر	
			تأمين المخاطر السياسية	
			مصادرة الأموال ، التأميم ، نزع الملكية والاستيلاء	
			فسخ العقد	
			عدم قابلية تحويل العملة	
3.2.3 Deductibles		١٩	الاضطراب التجاري	٣ - ٢ - ٣
			التحمل / الاقتطاع	
			التحمل / الاقتطاع الثابت	
			التحمل / الاقتطاع الإجمالي	
3.2.4 Managing Losses		٢٠	تقييم الخسائر	٤ - ٢ - ٣
			خسائر فادحة على عكس المتكررة	
			تكرار سداد المطالبات	



		توزيع أو تحديد الخسائر	
		فرض عقوبات على المخاطر المتكررة	
		دقة ووضوح النظام	
3.2.5 Premium levels	٢١	أساليب سداد الأقساط	٥ - ٢ - ٣
		برامج التكلفة المضمونة	
		برامج النسب المرتدة	
		مكافأة عدم المطالبة	
		استرداد نسب التحمل	
		برامج مضاعفة الخسارة	
		برامج خصم القيمة الحالية	
		برنامج توزيع أرباح التكلفة الثابتة	
3.2.6 Claims	٢٢	البرامج الإجمالي متعدد الأوجه	٦ - ٢ - ٣
		المطالبات	
3.3. Other Insurance Alternatives	23-24	بدائل أخرى للتأمين	٢ - ٣
		مخاطر احتجاز الأموال ، شركات التأمين المقبوضة والتأمين	١ - ٣ - ٣
3.3.1 Risk Retention groups, Group Captives and Risk Sharing Pools.	٢٣	الجماعي	
3.3.2 Agency Captives	٢٣	مجموعة وكلاء	٢ - ٣ - ٣
3.3.3 Rent a Captives	٢٣	صناديق خارجية	٣ - ٣ - ٣
3.4. Finite Risk Insurance - A Combined Approach	24-26	تأمين المخاطر المحدودة - أسلوب الجمع	٤ - ٣
		مدى فداحة وتكرار الخسارة	١ - ٤ - ٣
3.4.1 Loss Severity and Frequency	٢٤	الفترة الزمنية لتمويل الإلتزامات	٢ - ٤ - ٣
3.4.2 Multi Year Duration	٢٥	المشاركة في الأرباح	٣ - ٤ - ٣
3.4.3 Profit Sharing	٢٥	العيوب	٤ - ٤ - ٣
3.4.4 Disadvantages		الحاجة للإطلاع الواسع في إدارة المخاطر	
		التكلفة	
RISK MANAGEMENT EVALUATION	٢٥	رابعاً: استبيان تقييم إدارة المخاطر	
QUESTIONNAIRE	26-36		
5. GLOSSARY OF TERMS	37-38	خامساً: المصطلحات الأساسية	



1. OVERVIEW OPERATIONAL RISK

All banks are subject to financial and operational risks. While most bankers are acutely aware of the potential impact of financial risks such as, interest rate shifts, exchange rate movements, etc. the area of operational risk is often less well understood. Operational risk - as distinct from financial risk - represents pure risk. A pure risk is one in which there are only two possible outcomes - loss or no loss. Whereas financial risks may lead to financial rewards, operational risks involve no opportunity for gain; as non-occurrence of an operational loss means only maintenance of the status quo. In addition, unlike financial risks, operational risks are purely human in nature and are a function of an organization being a bank. Crime, Losses, litigations, and adverse regulations are purely human in origin and may have no direct relationship with conditions in global financial markets.

The purpose of this guide is to assist directors and senior management in understanding the nature of operational risk and the management techniques which may be used to manage this risk. Since one of the most effective forms of minimizing a bank's exposure to operational risks through the implementation of a strong program of internal controls, this Guide is designed to be used in conjunction with SAMA's Internal Contrail Guidelines for Commercial Banks Operating in the Kingdom of Saudi Arabia (1989), Disaster Recovery Planning Guideline for the Saudi Banks (1993) and the Guidelines on Physical Security for Saudi Banks (1995). This is essential for developing an integrated program of operational risk control and management. While much of the material in this Guide is oriented towards conventional insurance, its ultimate purpose is to address the issues of identification and analysis of the full spectrum of operational risks encountered by a bank and to discuss the various methods both internal and external - which may be used to finance these risks.

In order for operational risk to be effectively managed and financed it is necessary that banks accomplish three functions.

أولاً : نظرة عامة على مخاطر العمليات :

تتعرض كافة البنوك حالياً لما نطلق عليه مصطلح " مخاطر العمليات والتمويل" ، ففي الوقت الذي يدرك فيه معظم المصرفيين الآثار المحتملة التي قد تترتب على المخاطر المالية - مثل التذبذب في معدلات أسعار الفائدة وتقلبات أسعار الصرف وغيرها، نجد أنهم يواجهون صعوبة بالغة في فهم وإدراك ما تنطوي عليه مخاطر العمليات حيث أنها - خلافاً للمخاطر المالية - تمثل مخاطر خاصة بالدرجة الأولى بمعنى أن لها نتيجتين لا ثالث لهما؛ خسارة أو لا خسارة، هذا بالإضافة إلى أنه في الوقت الذي يمكن أن تحقق فيه المخاطر المالية بعض الأرباح المالية نجد أنه لا سبيل لتحقيق هذا في حالة وجود مخاطر في العمليات كما أن مخاطر العمليات بخلاف المخاطر المالية تعتبر بطبيعتها قائمة على العنصر البشري بصورة مطلقة وليس لها أي علاقة مباشرة مع ظروف الأسواق المالية.

إن الغرض من أعداد هذا الدليل هو مساعدة المديرين والإدارة العليا بالبنك على فهم طبيعة مخاطر العمليات وإلقاء الضوء على الأساليب والطرق التي تتبعها إدارة البنك في إدارة ومراقبة ومعالجة مثل هذه المخاطر حيث أن من أفضل الإجراءات التي تساعد على تقليل نسب التعرض لمخاطر العمليات هو تطبيق برنامج فعال لإجراءات الرقابة الداخلية، وقد تم تصميم هذا الدليل للاستعانة به مع غيره من الإرشادات الأخرى التي أعدتها مؤسسة النقد للبنوك التجارية التي تعمل في المملكة العربية السعودية (١٩٨٩) ومع دليل خطط استعادة العمليات عند الكوارث الخاصة بالبنوك السعودية ١٩٩٣م بالإضافة إلى أدلة السلامة الأمنية في البنوك السعودية ١٩٩٥م. وهو أمراً جوهرياً للغاية لإنشاء برنامج متكامل لمراقبة وإدارة مخاطر العمليات.

وفي حين أن معظم ما ورد في هذا الدليل من مواد مختلفة مرتبط بالتأمين إلّا أننا نجد أن الغرض الرئيسي منه هو تناول كافة القضايا المتعلقة بالتحديد والتحليل الكامل لأي مؤشرات تدل على وجود مخاطر في العمليات كما أنه يهدف إلى مناقشة الأساليب المتنوعة - الداخلية والخارجية - التي من خلالها يتم مواجهة ومعالجة تلك المخاطر.

ولإدارة ومعالجة مخاطر العمليات بشكل أكثر فاعلية ، فإنه على البنوك أن تؤدي ثلاث وظائف :



1.1 Identify and Analyze Risks: Only those risks which have been identified may be successfully controlled. The components of operational risks are deeply embedded in an institution's business structure. These are often difficult to isolate and identify, and constantly change as the bank's business and the policies, systems and procedures which support it change. It is ironic that banks have evolved stringent policies and standards as well as complex analytical models for the analysis of financial and market risk but often ignore the operational risk exposure inherent in their day to day operations. Therefore, it is critical that senior management ensures that a formal program of operational risk analysis is in place within the bank at least equal in management visibility and rigour with that used for analyzing and controlling financial and market risk exposure.

1.2 Select and Implement Risk Management Techniques: Operational risks are most effectively controlled through integration of various risk control methods. The incidence of fraud may be controlled through rigorous training of personnel, fraud prevention and detection program, effective operational management, and internal auditing and, finally, through the Bankers Blanket Bond (BBB) and Financial Institution Bond (FIB). Litigation risks associated with professional liability may be dealt with through careful product risk analysis and training of personnel prior to implementation of sale or marketing programs, close attention to contractual indemnities with customers and, finally through a program of Professional Indemnity Insurance.

All of these strategies involve the careful analysis, selection, integration, and management of risk assumption, risk avoidance, control and transfer tools (including insurance) based on a thorough knowledge of the bank's business lines and operational risk exposures.

1.3 Managing and Evaluating Operational Risk Management: The management of operational risk is one of the major functions of the Board of Directors of any bank. Therefore, it is incumbent upon the Board to ensure that operational risks are being properly identified, analyzed, controlled, and managed. This should be done by the Board through a periodic review of the performance of

١ - ١ تحديد وتحليل المخاطر :

إن تحديد مخاطر العمليات وتحليلها من العوامل الهامة التي تساعد على مراقبتها ومعالجتها بنجاح ، وترتبط مكوناتها ارتباطاً وثيقاً بالهيكل التنظيمي للبنك، لذا يصعب عزلها أو تحديدها بصورة فعالة بعيداً عنه، هذا بالإضافة إلى أنها تتغير بتغير أنظمة وسياسات وإجراءات البنك وقد طورت البنوك سياسات ومعايير محكمة إضافة إلى معادلات تحليلية معقدة لتحليل المخاطر السوقية والمالية، ولكنها دائماً تتجاهل المخاطر العملية المتولدة من عملياتها اليومية. ولذلك فإنه من المهم جداً على الإدارة العليا التأكد من أنه يوجد برنامج معمول به لتحليل مخاطر العمليات بالبنك. وإن هذا البرنامج يضيء وجهة نظر الإدارة ويرتبط بشكل قوي مع البرنامج المستخدم لتحليل ومراقبة المخاطر المالية والسوقية للبنك.

١ - ٢ اختيار وتطبيق أساليب لمراقبة وإدارة المخاطر :

يتم مراقبة مخاطر العمليات بصورة فعالة من خلال مجموعة من الطرق والأساليب المختلفة منها تدريب العاملين بالبنك على طرق الكشف عن أي اختلاسات أو انحرافات بالبنك ووضع برنامج لمنع حدوث الانحرافات بالبنك والكشف عنها إن وجدت، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود إدارة عمليات ذات كفاءة عالية وكذلك من خلال المراجعة الداخلية الدورية لحسابات ودفاتر البنك، وأخيراً من خلال اهتمام المصرفيين أنفسهم بمواجهة مثل هذه المخاطر.

ويمكن أن نتناول مخاطر رفع الدعاوي القضائية المتعلقة بالالتزام المهني من جانب موظفي البنك من خلال تحليل تفصيلي دقيق لها وتدريب موظفي البنك بالصورة الكافية قبل البدء في تنفيذ برامج المبيعات والتسويق وأيضاً من خلال الاهتمام المباشر بالالتزامات التعاقدية مع عملاء البنك، وأخيراً من خلال وضع برنامج لمواجهة الأضرار التي تنجم عن عدم الإلتزام بالقواعد والأسس المهنية.

وتتطوي كل هذه الأساليب على التحليل الدقيق والاختيار الأمثل والتكامل بين إدارات البنك المختلفة وعلى الافتراضات التي تضعها إدارة البنك للتنبؤ بأي مخاطر قد يتعرض لها البنك ومحاولة تجنبها بقدر الإمكان ووضع طرق لمراقبة هذه المخاطر اعتماداً في هذا كله على المعرفة التامة والكاملة بنشاط البنك ومخاطر العمليات التي قد يتعرض لها.

١ - ٣ تقييم الإدارة المسؤولة عن مخاطر التشغيل :

تعتبر عملية إدارة مخاطر العمليات واحدة من أهم مهام مجلس إدارة أي بنك، ولذلك فإن على المجلس التأكد من أن مخاطر العمليات قد حددت وروقت وأديرت وحلت بشكل مناسب . ويمكن للمجلس القيام بذلك عن طريق المراجعة الدورية لأداء إدارة مخاطر العمليات في البنك كما هو الحال عند مراجعته لمدى فعالية أنشطة إدارة المخاطر المالية ومخاطر السوق. وعلى أعضاء مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة أن يطلعوا شهرياً، سنوياً، على نتائج المراجعة الداخلية



operational risk management within the bank in much the same manner as it reviews the effectiveness of financial and market risk management activities. On an annual basis the Board of Directors, or the Audit Committee, should receive the results of an internal review of the Risk Management Function. Furthermore at least once every 5 years, or more frequently if appropriate, an independent review of risk management activity must be conducted, and reported to the Board.

الإدارة أو لجنة المراجعة أن يطلعوا وبشكل سنوي على نتائج المراجعة الداخلية لوظيفة مخاطر العمليات. هذا بالإضافة إلى أنه يجب أن تقوم الإدارة بالإدارة مراجعة مستقلة عن نشاط إدارة المخاطر بالبنك وتقديمها إلى مجلس الإدارة بحد أقصى كل خمس سنوات.

2. ELEMENTS OF OPERATIONAL RISK

ثانياً : عناصر مخاطر التشغيل :

2.1 CRIMINAL RISK

Historically, the single largest area of operational risk within the Saudi banks has been that associated with criminal activities. In a survey conducted by the Agency covering all the claims filed by Saudi Bank with insurers there for financial losses attributable to fraud and other criminal activities either on the part of employees or third-parties. These represent 100% of all operational losses claimed under existing insurance coverage.

١ - ٢ المخاطر الناتجة عن الأعمال الإجرامية :
إن أحد أكبر المجالات التي تنطوي على مخاطر العمليات والتي تهدد البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية هي تلك المتعلقة بالأعمال الإجرامية، ففي مسح شامل أجرته مؤسسة النقد وجد أن معظم الإلتزامات التي تكبدها البنوك السعودية وشركات التأمين كانت نتيجة الخسائر المالية الناجمة عن عمليات اختلاس واحتيال قام بها إما موظفي البنوك أو أطراف ثالثة، وتمثل هذه الحالات نسبة ١٠٠% من كافة الخسائر العمليات المستحقة بالتغطية المالية الحالية.

2.1.1 Fraud

In 1993, the accounting firm KPMG conducted a fraud survey of six countries-the United States, Canada, Australia, the Netherlands, Ireland, and Bermuda. This study found that, on average, approximately 80% of all frauds committed were perpetrated by employees, 60% by non-managerial personnel and 20% by managers. In all of the countries surveyed, misappropriation of cash was the most common form of employee fraud. This would appear to fit the situation currently being encountered by Saudi banks, since most employee fraud losses have come from the theft of cash and or travelers checks from branches and ATMs. Consistent with international trends Fraud currently represents the single largest area of operational loss within the Kingdom's banking system. During the past five years, approximately 85% of all operational losses sustained by banks in the Kingdom involved employee dishonesty.

١ - ١ الإختلاس - الإحتيال المالي :
وفي عام ١٩٩٣م قام أحد مكاتب المحاسبة بإجراء مسح عن حالات الإختلاس شمل ٦ دول مختلفة هي : الولايات المتحدة الأمريكية - كندا - استراليا - أيرلندا - برمودا ، وقد نتج عن هذا المسح أن حوالي ٨٠ % في المتوسط من حالات الإختلاس التي تحدث في أي بنك قام بها موظفيه و ٦٠ % قام بها موظفين غير إداريين و ٢٠ % من المديرين . وفي كافة الدول التي شملها المسح ظهر أن الإختلاسات النقدية تعتبر من أكثر أشكال الإختلاس شيوعاً بين الموظفين وهو الأمر الذي يحدث حالياً في معظم بنوك المملكة العربية السعودية حيث أن معظم الخسائر التي تتعرض لها تلك البنوك كانت نتيجة حالات الإختلاس من الأموال المودعة بالبنك أو الشيكات السياحية من الفروع وأجهزة الصرف الآلي، وعلى شكل يتوافق مع الاتجاهات الدولية السائدة، يمثل الإحتيال المالي في الوقت الحاضر السبب الأكبر لخسارة العمليات داخل النظام المصرفي في المملكة العربية السعودية. فخلال الخمس سنوات الماضية وجد أن نسبة ٨٥ % تقريباً من إجمالي خسائر العمليات التي تكبدها البنوك العاملة في المملكة انطوت على عدم أمانة الموظفين.

Recovery of funds lost due to fraud (particularly cash) is, at best, difficult and in many cases simply impossible. This highlights the fact that programs designed to prevent fraud are significantly more effective and less expensive than are attempts to recover the funds once stolen.

إن استعادة تلك الخسائر الناتجة عن عمليات الإختلاس من الأمور الصعبة والمعقدة للغاية كما أنها مستحيلة في بعض الأحيان وهو ما يبرز حقيقة أن تصميم برامج للكشف عن حالات الإختلاس ومنعها أمراً أكثر فاعلية وأقل تكلفة من المحاولات التي تبذل لاستعادة المبالغ المختلسة.

2. 1.2 Forgery

During the period 1988-1993, in the Kingdom, forgery (including check fraud) was the second largest area of operational loss, accounting for approximately 12% of total reported losses. This is entirely consistent with the results of the KPMG study in which losses in this area averaged between 10% and 18% for the six countries surveyed. Within the Kingdom the majority of crimes in this area appear to represent either simple check forgery or the forgery of negotiable instruments such as letters of credit and generally involved the failure of bank employees to adequately verify the authenticity of the documents before negotiation.

From a cash-based system, the Kingdom is rapidly moving into electronic-banking thus minimizing the intermediate state represented by the paper check. These actions have the long term potential of reducing the incidence of the relatively simple forgeries currently being encountered. However, document technology such as optical scanners, color laser printers, and powerful desktop publishing software now allows the creation of forgeries which are virtually undetectable except by highly sophisticated technical means. Therefore, while the number of simple document forgeries will probably decrease in the future, the level of technical sophistication and monetary value of forgeries may be expected to increase significantly.

With the increasing use of electronic imaging used in verification of signatures in many banking transactions, transfers etc. banks' risk management policies and procedures should include prevention of forgery through electronic means. This will become even more important with further advances in payment cards and payment systems technologies.

2.1.3 Counterfeit Currency

Counterfeit currency does not currently appear to be a major area of potential loss to Saudi banks. However, two current trends should be noted:

1 - Technology - As with forgers, the counterfeiters of both currency and negotiable securities are also the beneficiary of new document processing technology. A recent incident involving the counterfeiting of a major international currency

٢ - ١ - ٢ التزوير :

في خلال الأعوام من ١٩٨٨ - ١٩٩٣م اعتبرت جرائم التزوير بالمملكة العربية السعودية ثاني أكبر العوامل التي تؤدي إلى ظهور خسائر في العمليات وتمثل حوالي ١٢% من إجمالي الخسائر المبلغ عنها، وهذا ما أثبتته البحث الذي تم إجراءه حيث أظهر أن خسائر العمليات التي تنتج عن عمليات التزوير تمثل نسبة تتراوح ما بين ١٠% إلى ١٨% في الدول التي شملها المسح.

أما في داخل المملكة العربية السعودية فإن معظم جرائم التزوير تظهر إما في صورة تزوير الشيكات المصرفية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول مثل خطابات الاعتماد. ويرجع هذا إلى عدم قدرة الموظفين العاملين بالبنك على الكشف والتأكد بصورة كافية من صحة المستندات المقدمة إليهم من العملاء قبل البدء في اتخاذ أي إجراء.

وفي مجال أنظمة صرف النقدية ، تسعى المملكة العربية السعودية بخطى سريعة نحو التحول إلى الأنظمة الآلية في مجال تداول النقدية وذلك لتقليل استخدام الشيكات الورقية، وسوف تعمل هذه الإجراءات على المدى الطويل على خفض جرائم التزوير التي تشهدها المملكة حالياً إلا أنه مع الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال إصدار العملة واستخدام الحاسبات الآلية فقد تهيأت الفرص للكثير من المزورين إلى الإبتكار المستمر في طرق وأساليب التزوير والتي لا يمكن الكشف عنها إلا بالوسائل والتقنيات العالية والمتطورة.

لذلك ففي الوقت الذي يتحمل فيه انخفاض عدد حالات التزوير البسيطة للمستندات مستقبلاً ، فإنه من المتوقع زيادة كبيرة وواضحة في القيمة المالية ومدى التقدم التقني المستخدم فيها.

نظراً لتزايد استخدام تقنية مطابقة التوقيعات إلكترونياً في العديد من العمليات، والحوالات البنكية... إلخ ، يجب أن تشمل سياسات وإجراءات المخاطر البنكية على أساليب إلكترونية لكشف التزوير والتزوير . وستزداد أهمية هذا الأمر بالتطورات المتزايدة في مجالات تكنولوجيا نظم بطاقات الدفع والتسديد آلياً.

٢ - ١ - ٣ تزيف العملات :

على الرغم من أن جرائم تزيف العملات لا تعتبر حالياً من العوامل الرئيسية وراء حدوث خسائر العمليات في المملكة العربية السعودية إلا أن هناك اتجاهين رئيسيين يجب أخذهما في الإعتبار :

الوسائل التكنولوجية : كما هو الحال بالنسبة لجرائم التزوير فإن الطفرة التكنولوجية التي تشهدها معظم دول العالم حالياً تعتبر من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة حالات تزيف وتزوير العملات، فقد حدثت مؤخراً إحدى جرائم التزوير ، تزوير واحدة من أكثر العملات استخداماً دولياً استخدمت فيها وسائل

using color laser printers was of such a magnitude as to cause the Central Bank to redesign the currency to incorporate various anticounterfeiting measures into the new currency. However, it is expected that despite advances in design and manufacture of currencies, counterfeiting activities will continue to increase. Consequently banks must remain vigilant to these trends.

2- State Supported Counterfeiting - State supported counterfeiting is assuming importance specifically for the US Dollars. US Government estimates the amount of this currency-\$20, \$50, and \$100 notes at approximately US\$ 1 billion. This bogus currency is of extremely high quality, virtually undetectable by even experienced personnel, and is primarily circulated outside the United States.

2.1.4 Robbery and Burglary

Although a highly "cash rich" society, robbery and burglary do not currently represent a significant source of operational risk in Saudi Arabia. This can be attributed to the deterrent effect of physical security measures taken by banks and law enforcement agencies, the severity of judicial punishment, and cultural factors within Saudi society, and the lack of significant illegal drug problem within the Kingdom. Studies in other countries have shown that the majority of robberies and burglaries directed against bank branches and ATMs are drug related. Therefore, barring significant social or political changes within the Kingdom, it seems unlikely that robbery or burglary will present a major operational exposure to Saudi banks within the foreseeable future. In recognition of these trends the Agency has issued detailed rules in 1995 entitled "Minimum Physical Security Standards".

2.1.5 Electronic Crime

Although no different except for mode of execution than any other form of criminal activity, electronic crime represents the fastest growing form of criminal activity currently facing both the international and Saudi banks. This presents itself in four major areas as given below

ATMs - While major shifts are taking place, Saudi Arabia is still a highly cash oriented society. This, in turn, drives the exposure to operational loss

التزييف لتزييف واحدة من أكثر العملات استخداماً دولياً استخدمت فيها وسائل طبع ملونة مما دعي البنك المركزي في هذه الدولة إلى إعادة تصميم هذه العملة بحيث يصعب تزييفها فيما بعد، لكن بالرغم من التطورات الجارية في تصميم وتصنيع العملات ، فمن المتوقع أن تواصل الزيادة في نشاطات التزييف. وبناء عليه يجب أن تظل البنوك منتبهة لما يجري في تلك المجالات.

دعم بعض الدول لمكافحة لحالات التزييف : يعتبر هذا من الأمور ذات الأهمية الكبيرة خاصة بالنسبة للدولار الأمريكي حيث قامت الحكومة الأمريكية بتقدير حجم هذه العملة بنحو ١ بليون دولار أمريكي فئة ٢٠ ، ٥٠ ، ١٠٠ دولار مزيفة يتم تداولها خارج الولايات المتحدة، ولا يمكن لأي خبير في هذا المجال اكتشاف ذلك.

٢ - ١ - ٤ السرقة والسطو :

على الرغم من كون المملكة العربية السعودية تستخدم نسبة عالية من النقد ، فلا تمثل جرائم السطو والسرقة في الوقت الحالي عاملاً هاماً ومصدراً لحدوث مخاطر في العمليات وذلك لما تتخذه الحكومة من إجراءات صارمة لمواجهة مثل هذه الجرائم والحد منها وتثديد العقوبات عليها، هذا بالإضافة إلى ما تتمتع به المملكة من حضارة وثقافة عريقة، كما نجد أنه من أهم العوامل التي ساعدت على تقليل جرائم السطو والسرقة هي أن المملكة لا تعاني من جرائم مثل تعاطي المخدرات والمتاجرة فيها على عكس كثير من الدول الأخرى التي نجد فيها أن حوادث السطو والسرقة على معظم فروع بنوكها ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمشاكل المخدرات.

ولذلك فمع استقرار المملكة الدائم على المستوى الاجتماعي والسياسي فإن ذلك سيكون عائقاً يحول دون ظهور جرائم السطو والسرقة والتي قد تؤدي إلى تعريض البنوك السعودية لمخاطر التشغيل، وإدراكاً لما يجري في تلك المجالات قامت مؤسسة النقد بإصدار أنظمة دقيقة في عام ١٩٩٥م بعنوان (الحد الأدنى لمعايير السلامة الأمنية).

٢ - ١ - ٥ الجرائم الإلكترونية :

لا تختلف الجرائم الإلكترونية في طريقة تنفيذها عن غيرها من الجرائم الأخرى ، إلا أنها تعتبر من أكثر الجرائم شيوعاً وتطوراً لدى البنوك داخل المملكة العربية السعودية وخارجها على حد سواء في الوقت الحالي، وإدراكاً لما يجري في تلك المجالات قامت مؤسسة النقد بإصدار أنظمة دقيقة في عام ١٩٩٥م بعنوان (الحد الأدنى لمعايير السلامة الأمنية).

وهي تتمثل وتظهر بصورة كبيرة في عدد من مجالات رئيسية :

أجهزة الصرف الآلي : في الوقت التي تشهد فيه معظم الدول طفرة تكنولوجية عالية في مجال التعامل النقدي نجد تمسك المملكة العربية السعودية بالطابع



presented by ATMs. High daily cash withdrawal limits or no limits at all mean that ATMs routinely are stocked with far more cash than that normally found in other developed countries. This presents both a lucrative and tempting target for either employee fraud or third-party burglary. In addition, these high cash withdrawal limits also expose banks to potentially higher losses from customer fraud. As banks add additional functionality's to ATMs (foreign currency, travellers checks, airline tickets, etc.) and connect their ATMs internationally through shared network such as CIRRUS, new opportunities for fraud against Saudi banks both from within and outside the Kingdom increase significantly.

Credit Cards - Based on experience both within the Kingdom and outside, credit cards represent a major and a rapidly growing' operational risk. This risk may be divided into two areas:

Internal Fraud - As with most other types of fraud, credit card fraud involving employees (either working along or in collusion with outsiders) is the most common and most costly. All credit card issuers are subject to internal fraud risks associated with application generation /approval, account setup / activation, card embossing, and statement preparation / distribution.

External Fraud - Although far less common than internal fraud, external credit card fraud is growing rapidly as a result of large scale international trafficking in stolen cards and obtaining valid cards through fraudulent applications.

Point of Sale (POS) - As the use and acceptance of POS grows within the Kingdom, so too will merchant fraud in number, level of sophistication, and monetary value. This type of criminal activity may range from an employee of the merchant generating fraudulent transactions (generally in collusion with a third party) to large scale and highly organized activities by the merchant himself. Therefore, prevention and detection of this type of criminal activity by banks will become increasingly more complex and costly.

Commercial Services - The extension of electronic payment and trade services to commercial

الشرقي التقليدي في هذا المجال من حيث زيادة التعامل بالأوراق النقدية، مما يؤدي إلى زيادة خسائر ومخاطر العمليات، ونظراً لعمليات السحب والإيداع الكثيرة في البنوك السعودية نجد أن وجود مبالغ نقدية كبيرة داخل آلات الإيداع والصرف على غير المعتاد في أي دولة متقدمة أخرى - قد يجعلها هدفاً ومحل إغراء لموظفي البنك أو الأطراف الأخرى للقيام بجرائم الإختلاس والسرقة.

وقد أضافت معظم البنوك السعودية وظائف أخرى لأجهزة الصرف الآلي، حيث أدخلت بها العملات الأجنبية - شيكات المسافرين - وتذاكر الطيران وقامت بربطها مع غيرها من الدول الأخرى عن طريق شبكة اتصالات مثل " سيرس " وهذا قد يؤدي إلى زيادة حالات الإختلاس والسرقة بالبنوك السعودية في الداخل والخارج بصورة كبيرة.

بطاقات الإئتمان : اعتماداً على التجارب السابقة داخل المملكة العربية السعودية وخارجها وجدنا أن بطاقات الإئتمان من أهم وأكبر العوامل التي تؤدي إلى ظهور مخاطر العمليات والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين من المخاطر :

عمليات الإختلاس الداخلي : وكغيرها من أنواع الإختلاس والإحتيال الأخرى نجد أن تواطؤ موظفي البنك في جرائم سوء استخدام والإختلاس من بطاقات الإئتمان سواء كانوا بمفردهم أو بالتعاون مع أفراد خارج البنك يعتبر من أكثر الجرائم شيوعاً وأكبرها تكلفة.

حيث نجد أن جميع الراغبين في استخراج وإصدار بطاقات الإئتمان من البنوك معرضين لمخاطر وجود اختلاسات من هذه المبالغ من داخل البنك وذلك في كل إجراء من الإجراءات التي تتخذ لإصدار بطاقات الإئتمان بداية من تقديم الطلبات لإصدار البطاقة ثم الموافقة عليها وفتح الحساب وإصدار البطاقة وتوزيع كشوف الحساب.

عمليات الإختلاس الخارجية : على الرغم من كونها أقل شيوعاً من تلك التي تتم داخلياً ، إلا أننا نجد ظهورها بخصي سريعة نتيجة اتساع نطاق ومجال تهريب بطاقات الإئتمان المسروقة وإمكانية الحصول على بطاقات سليمة على الرغم من وجود مخالفات في عملية إصدارها.

نقاط البيع : نتيجة لانتشار مراكز البيع وتنفيذ العمليات داخل المملكة العربية السعودية فقد رأينا ازدياد عمليات الاحتيال التجاري ومستوى تطورها التقني والقيمة النقدية، ويتنوع القاتمين يمثل هذا النوع من الجرائم ما بين العاملين لدى التجار حيث يقوموا ببعض عمليات الغش التجاري بالتواطؤ مع أطراف أخرى أو قد يكون مع التاجر نفسه. لذلك فإن اتخاذ إجراءات لمنع مثل هذا النوع من الأنشطة الإجرامية والكشف عنها من قبل البنوك السعودية سوف يزداد تكلفة وتعقيداً يوماً بعد يوم.

الخدمات التجارية : تعتبر عمليات الدفع الآلية والخدمات المالية التي تقدمها البنوك لعملائها مصدراً أساسياً للدخل وتقليص التكاليف، خاصة مع اتساع



customers represents a major source of fee for service income. This is income which represents virtually no credit risk. However, these systems and products may represent a major exposure to costly and embarrassing losses to corporate customers. Two areas present especially high potential exposures to third party fraud.

Cash Management Services - While providing both a greatly enhanced financial management tool to corporate customers and a significant source of both cost savings and fee for service income to the banks, electronic cash management services also represent a major source of operational risk from both third party penetration and customer fraud. By their very nature these services allow the conduct of transactions with the bank in which the only security present is that provided by technical means such as encryption, message authentication, and logical access checking of passwords and user ID's. While powerful, these technical controls are not infallible. Therefore, given the high monetary value represented by corporate cash management transactions, the potential for a "long tailed risk" (i.e. low probability of occurrence with extremely high monetary value) presents the potential for both a catastrophic financial loss as well as severe damage to reputation and credibility of the bank.

Electronic Data Interchange (EDI) - As both banks and corporate customers move toward the use of electronic communications to replace paper based trade documents (i.e. invoices, receiving reports, bills of lading, warehouse receipts, etc.), traditional forms of controlling these transactions will no longer apply. EDI systems have generally been designed with less stringent levels of both access control and authentication of transactions. This has been based on the assumption that since these transactions were "non-monetary" in nature they present less exposure. While this may be technically correct, the non-monetary aspect of an EDI transaction - a receiving report, bill of lading, or warehouse receipt - ultimately generates a payment (electronic or manual) to settle the transaction. Therefore, these systems also present the potential for "long-tailed" risks from both third parties and employees of either the customer or the vendor of good and services.

حجمها حيث أنها لا تشكل أي نوع من أنواع المخاطر الائتمانية ومع هذا نجد إمكانية تكبد البنوك تكاليف باهظة وتعرضها لمخاطر جسيمة من جراء إدخال مثل هذه الأنظمة الآلية والخدمات التجارية.

خدمات الإدارة المالية : تنطوي الخدمات التي تقدمها إدارة الخدمات المالية على مخاطر كبيرة عن عملياتها سواء نتيجة اختراق أو استغلال العملاء أو قيام العاملين بالبنك بعمليات اختلاس لهذه المبالغ، هذا في الوقت الذي يعتبر فيه وجود مثل هذه الإدارة إحدى الوسائل لخدمة العملاء وخفض التكلفة وزيادة الدخل. ونظراً لطبيعة مثل هذه الخدمات فإنها تفسح المجال لتنفيذ معاملات مع البنك مع اتخاذ بعض الإجراءات الأمنية لحماية الأموال مثل ضرورة وجود المستندات الرسمية المؤكدة لهذه الخدمات والمراقبة المستمرة لكلمات السر للحسابات الآلية والتحقق من شخصية المستخدمين لها. وبالرغم من صرامة هذه الإجراءات الأمنية إلا أنها ليست كافية، لذلك فمع ارتفاع القيمة النقدية لهذه المعاملات نجد أن هناك احتمالات أكبر أن تنطوي على مخاطر طويلة الأجل ممثلة في صورة خسائر مالية أو فقد ثقة العملاء في البنك.

تبادل البيانات آلياً : تسعى كثيراً من البنوك والمنشآت إلى التحول نحو استخدام وسائل اتصالات آلية تحل محل المستندات المالية والتجارية الورقية (مثل الفواتير - إيصالات الاستلام - وفواتير الشحن وإيصالات الخزينة وغيرها)، ومع هذا التحول فلم تعد تطبيق إجراءات الرقابة التقليدية بل تم تصميم لتبادل البيانات والمعلومات آلياً أشد صرامة من الإجراءات التقليدية المتمثلة في التأكد من صحة المستندات ومراقبة عملية الوصول إلى هذه البيانات.

وقد جاء هذا بفرض أنه طالما أن مثل هذه المعاملات ليست نقدية لذلك فلن تنطوي على مخاطر كبيرة وهو الأمر الصحيح من الناحية الفنية إلا أننا لا نستطيع أن نغفل أن نتاج مثل هذه المعاملات في نهاية الأمر هي مدفوعات " نقدية " ولذلك فإن هذه الأنظمة الحديثة سوف تنطوي أيضاً على مخاطر متعاقبة سواء من أطراف ثالثة أو الموظفين سواء كانوا لدى العميل أو المستفيد من الخدمة أو المنتج المقدم لها.

٢ - ١ - ٦ عمليات التجزئة الآلية :

تتجه معظم البنوك التجارية حالياً إلى توسيع نطاق خدماتها حيث بدأت في اختراق خدمات الأفراد وإضافة خدمات جديدة إليها مثل دفع فواتير التليفونات والمعاملات المصرفية من المنازل واستخدام أحدث أنواع التليفونات التي تجمع

2.1.6 Retail Electronic Banking

As with a bank's commercial customer base, electronic banking is also penetrating the retail market. Services such as telephone bill payments, PC based home banking, and the use of "smart" telephones combining the features of both a conventional telephone and a microcomputers present significant opportunities for enhancing both the level of customer service and revenue in the highly competitive retail sector. However, at the same time, these new electronic products open new avenues of exposure to both third party and employee fraud as well as potential areas of professional liability exposure. In future this will become an increasingly important risk exposure area for the banks. The increased use of telephone services that permit computer access to banks' systems also provide an increasing opportunity to "hackers" and other criminals. These require improvements in security measures and additional risk management techniques to minimize losses.

بين أنواع التليفونات التقليدية والحاسبات الآلية وهذا ما رفع من مستوى الخدمات التي تقدمها لعملائها كما أنها اعتبرت مصدراً رئيسياً لزيادة الإيرادات.

ومع هذا كله فقد ساهمت مثل هذه الخدمات الإلكترونية والآلية الجديدة في تعرض البنوك إلى مخاطر عمليات أخرى سواء من جانب أطراف ثالثة أو الموظفين العاملين بها كما أنها أصبحت عرضة إلى أن تقف التزامها المسؤولية القانونية المهنية ومصادقتها نحو عملائها. ومستقبلاً سيصبح هذا الأمر بالنسبة للبنوك مجالاً للتعرض للمخاطر الكبيرة المتزايدة والاستخدام المتزايد للخدمات الهاتفية التي تسمح بالوصول كمبيوترياً إلى نظم البنوك مما يتيح أيضاً فرصاً متزايدة لحدوث عمليات الاحتيال. ويتطلب هذا إحداث تحسينات في الإجراءات الأمنية وإدخال وسائل إضافية لإدارة المخاطر بغرض تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن.

2.2. Professional Risk

Exposures directly related to the provision of financial products and services currently constitute both the single largest and most rapidly growing form of operational risk globally within the financial industry.

٢ - ٢ المخاطر المهنية :

أصبح تعرض أي منشأة أو بنك إلى المخاطر المرتبطة بنقص مخصصات الخدمات والمنتجات المالية من أكبر أشكال مخاطر العمليات وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم داخل القطاع المصرفي والمالي.

2.2. 1 Professional Errors and Omissions

All banks are subject to operational losses associated with professional errors and omission by employees. These include losses through errors committed by staff such as unauthorized trading, erroneous transfer of funds to wrong accounts, errors in booking or recording securities transaction, etc. In the event where such losses are for the account of the bank itself i.e. for trades on the bank's own account, these type of losses are completely uninsurable and must be controlled by means of traditional methods such as strong internal controls, quality assurance programs, rigorous staff training programs and strong and active management

٢ - ٢ - ١ الإهمال والأخطاء المهنية :

تتعرض معظم البنوك العالمية إلى خسائر العمليات والتي تنجم عن الأخطاء المهنية وتقصير العاملين بها في مهام وظائفهم وتشتمل على تلك الخسائر الناتجة من أخطاء وإهمال العاملين كقيامهم بتنفيذ عمليات تجارية أو مالية غير معتمدة أو تحويل مبالغ كبيرة إلى حسابات خطأ والخطأ في تسجيل معاملات الأوراق المالية وغيرها.

وفي حالة حدوث مثل هذه الأخطاء في دفاتر وحسابات البنك ذاته فإن الخسائر الناجمة عنها سوف يصعب مواجهتها والتحكم بها عن طريق التأمين. ومن هنا تظهر أهمية وضع إجراءات رقابية تقليدية عليها والتي تتمثل في وضع إجراءات رقابية داخلية مشددة، وأعداد برامج لضمان جودة العمل، ووضع برامج تدريب مكثفة للعاملين بالبنك وتعيين إدارة أكثر فاعلية وكفاءة (تدعيم فاعلية الإدارة).

2.2.2 Professional liability risk

On the other hand if professional errors and omissions result in losses for the client, such events are insurable. In order to effectively assess risks in

٢ - ٢ - ٢ المخاطر المرتبطة بالمسؤولية القانونية :

ومن جانب آخر ، فإنه يمكن التأمين ضد المخاطر المترتبة نتيجة أخطاء وإهمال العاملين بالبنك والتي قد تسبب خسارة العملاء. ولتخمين وتقدير هذه المخاطر



this area, it is necessary to understand the difference between professional liability risks which may affect the Board of Directors and Officer (D&O) and those professional liability risks which affect the bank itself.

Directors and Officer liability

This coverage is for the directors and officer of a bank, and not for the bank itself. One of the most complex problems facing any business is the liability of its directors and officers (executive or non-executive). The personal assets of directors and senior officers may be at risk for losses arising out of the alleged negligent or imprudent acts or omissions of such individuals. The D&O coverage provides payment to the bank as it is the bank which purchases the policy to indemnify its directors and officers..

In addition, the D&O policy will reimburse directors and officers for losses for which the bank was unable to indemnify them for legal, regulatory, or financial reasons.

Professional Indemnity

This coverage is designed to indemnify the bank itself against litigation by customers, and other third parties alleging errors, omissions, misstatement or imprudence committed by directors, officers and employees in the performance of their service.

These two areas encompass professional liability, and there is some overlap between the insurance coverages designed to address them. However, although D&O is narrower in scope in terms of the individuals covered, it is significantly broader in terms of the wrongful acts which it covers generally covering all wrongful acts not specifically excluded. On the other hand, PI covers only specific professional services provided by the bank - trust, brokerage, investment advisory etc. D&O policies may specifically exclude such services from coverage.

Professional liability is created by the relationship between various parties including clients, regulators, shareholders, employees, vendors, joint venture partners and the banks. The relationship is based on the legal system in which the bank's

فإنه يجب فهم الفرق بين المخاطر المهنية التي قد تؤثر على مجلس الإدارة وتلك التي قد تؤثر على البنك ذاته.

المسئولية القانونية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين : يعتبر التزام مجلس إدارة البنوك ومديريها (تنفيذيين وغير تنفيذيين) بمبادئ المهنة من أصعب وأعدد المشاكل التي تواجه أي بنك حيث أن الأصول العائدة للبنك أو مجلس إدارته ومديره قد تتعرض لمخاطر كبيرة تنجم عن التقصير والإهمال من جانبهم أو قيامهم بأفعال غير مسؤولة.

ولتغطية مثل هذه الخسائر مالياً يجب على مجلس الإدارة والمديرين دفع مبالغ تأمين إلى البنك الذي يتحمل مسؤولية التأمين على مجلس إدارته ومديره ضد هذه المخاطر. علاوة على ذلك فإن بوالص التأمين هذه تكفل لمجلس الإدارة والمديرين حق استرداد المبالغ التي دفعوها مقابل التأمين عليهم ضد مخاطر معينة ولم يتمكن البنك من هذا لظروف أو أسباب مالية أو تنظيمية أو قانونية.

التأمين ضد الأخطار المهنية : يقوم البنك بتكوين هذه التغطية المالية لتأمين نفسه ضد الأخطار الناجمة عن أي منازعات أو قضايا مع عملائه، أو عن أي أخطاء أو إهمال أو تقصير من جانب الأطراف الثالثة، وضد الانحرافات والأخطار التي تحدث نتيجة أعمال مجلس الإدارة والمديرين والموظفين غير المسؤولة عند تقديم خدماتهم لعملاء البنك.

وتتشابه التغطية التأمينية لهذين الأمرين في بعض الأمور فنجد أنه على الرغم من أن التغطية التأمينية الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين أصيق نطاقاً بمعنى أنها تغطي شخصيات فردية إلا أنها أوسع وأكبر نطاقاً في حجم الأفعال والأخطار التي تغطيها. وعلى الجانب الآخر نجد أن التغطية التأمينية للإلتزامات المهنية تغطي فقط الخدمات التي يقدمها البنك لعملائها مثل الإئتمانات ، أعمال السمسرة ، الاستشارات في مجال الاستثمارات وغيرها. وتستثنى مثل هذه الخدمات من التغطية التأمينية لمجلس إدارة ومديري البنك.

ينشأ مفهوم المسئولية القانونية المهنية نتيجة إقامة علاقة معينة بين مجموعة من الأطراف تشمل العملاء وواضعي النظم واللوائح، المساهمين، الموظفين، الباعين والبنوك بحكمها أساس ونظام قانوني معين يقوم البنك بتقديم خدماته في إطاره.

هذا بالإضافة إلى أنه قد ينشأ عن نفس الخدمة التي يقدمها البنك أكثر من التزام إما على البنك نفسه أو على مجلس إدارته حيث يمكن أن تنشأ الكثير من الإلتزامات على البنك نتيجة أعمال مثل إهمال أو تقصير أو سوء تصرف موظفي البنك، الاستثمار المحظور في محفظة العملاء، الأخطاء في معاملات



activities take place. In addition, the same act may result in a liability situation for both the bank (through the actions of employees) as well as the Board of Directors. Thus acts of negligence or misconduct by employees, inappropriate or prohibited investments in a customer portfolio, errors in securities processing, failure to execute contractual obligations with a client may result in a liability for the bank. However, the legal system may also involve allegations of mismanagement by the Board of Directors, regulatory non-compliance, product fraud, insider trading, bad loans which materially effect share price. In this case the liability may also extend to the Directors both singly and severally. Professional liability arise from a number of sources.

Shareholder Actions - Globally, the largest single source of professional liability exposure arises from shareholder actions against management, officers and employees for negligence and misconduct.

Client Services - The most rapidly growing area of professional indemnity liability exposure is in the area of the provision of client services. Trust, custodian relationships, buy/sell agreements, and investment advisory services all provide a large and growing exposure for both directors and officers and the bank itself.

Employment Practices - Employment actions represent the second largest source of D&O liability globally. D&O claims arise from employees during major business transactions i.e. mergers, acquisitions, implementation of new technology, downsizing, as well as from hiring, promotion, transfer, and termination practices.

Environmental Claims - The growth of environmental liability has coincided with the trend to impose personal liability on directors and officers who, in the performance of their duties, become subject to civil or criminal penalties for violation of environmental laws.

Lender Liability Claims - Lender liability places directors and officers at risk both as defendants in the first instance or as indemnitors when their bank have been held liable. The range of lenders' liabilities includes contractual liability, product liability, personal injury, property damage, fraud,

الأوراق المالية، والإخفاق في الوفاء بالالتزامات التعاقدية مع العملاء.

ومع هذا ، فيمكن أن يشمل هذا النظام القانوني وجود نظم وقواعد تحكم الأعمال الأخرى التي قد ينشأ نتيجتها إلتزام على البنك مثل تقصير مجلس إدارة البنك، سوء الإدارة، عدم الإلتزام بالنظم والقوانين، عمليات الإختلاس، والقروض المشكوك في تحصيلها والتي قد ينشأ عنها آثار جوهرية تؤثر على أسعار الأسهم وفي هذه الحالة قد يتحمل مجلس إدارة البنك مسئولية الوفاء ببعض هذه الإلتزامات سواء فردياً أو تضامنياً.

وتنشأ الإلتزامات المهنية من عدة مصادر مختلفة تتمثل في :

دعاوي المساهمين : تعتبر الدعاوي التي يرفعها المساهمين من أكبر المصادر التي يمكن أن تنشأ عنها بعض الإلتزامات القانونية والمهنية حيث قد تتخذ من قبلهم بعض الإجراءات إما ضد إدارة البنك نفسه أو مديريه أو العاملين به وذلك نتيجة التقصير والإهمال في الأعمال الموكلة لهم.

الخدمات المقدمة للعملاء : وهي من أكبر المجالات التي تؤدي إلى مخاطر قد تؤثر على الإلتزام المهني من جانب البنك بمعنى أنه قد ينشأ عن بعض المعاملات التي تتم بين العملاء والبنك مثل خدمة حفظ الأموال وعمليات البيع والشراء والخدمات الاستشارية في مجال الاستثمار، بعض المخاطر التي تؤثر على مبادئ المهنة وتفرض بعض الإلتزامات المهنية والقانونية على مجلس الإدارة ومديري البنك أو على البنك نفسه.

ممارسات موظفي البنك : وتعتبر ثاني أكبر المجالات التي تنطوي على مخاطر قد تؤدي إلى فرض بعض الإلتزامات على مجلس الإدارة ومديري أي بنك وتستحق لصالح موظفي البنك نتيجة إجراء بعض التغييرات والتعديلات على نشاط البنك ومعاملاته كعمليات الإندماج والشراء، تطبيق وسائل وأساليب تكنولوجية حديثة، ونقل النشأ والعمليات الإدارية مثل تعيين أو ترقية أو نقل أو إنهاء خدمة العاملين بالبنك.

الإلتزامات البيئية : يرتبط نمو الإلتزامات البيئية بصورة كبيرة مع الإتجاه نحو فرض إلتزامات شخصية على مجلس إدارة ومديري أي بنك والذين يخضعون عند تنفيذ مهام وظائفهم لبعض العقوبات المدنية والجنائية نتيجة انتهاك ومخالفة القوانين البيئية.

مطالبات التزمات المقترضين : تضع مثل هذه الإلتزامات مديري البنك ومجلس إدارته في موقف المدعي عليه منذ الوهلة الأولى أو في موقف المدعي في حالة تحمل البنك كافة المسئوليات القانونية التي تشمل الوفاء بالالتزامات التعاقدية المبرمة مع البنك، الإلتزام بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، الإلتزام بعدم حدوث أي ضرر شخصي أو في الممتلكات ، أو أي عمليات احتيال أو اختلاس أو عدم



duress, and emotional distress.

During the initial negotiations with the borrower, lender can be held liable for revoking a loan commitment where no commitment was intended, charging the terms of the commitment, or fraudulently inducing a borrower to borrow. Once a loan is made, additional liability exposure may arise in situations when the lender refuses to advance funds or restructure debt, threatens to invoke covenants in the loan agreement, accelerates the loan, responds to credit inquiries, or institutes foreclosure proceedings. Should a loan go bad the bank will typically step into a more aggressive role in its relationship with the borrower. This more aggressive posture combined with a generally more strained relationship between lender and borrower creates a fertile environment for lender liability.

Lenders may face an assortment of exposures including workout negotiations, collateral liquidations, assets seizure, and actually taking control of the management of the borrower's business. In an increasingly more competitive global business environment, it is only reasonable to expect that the business of lending both within and outside the Kingdom will become more complex. This increased level of complexity will inevitably lead to a higher exposure to lender liability issues.

Since these exposures are entirely driven by the social, legal and business environment in which business operations occur, it is important to address these exposures not only as they relate to operations within Saudi Arabia, but also outside the Kingdom.

Within Saudi Arabia - Under Saudi Company Law (Royal Decree M/6 of 1985) Articles 66 to 82, members of Boards of Directors are jointly responsible for compensating the company, the shareholders or others for damages resulting from their management of the company or contravention of provisions of company law. This seems to differ little from the provisions of the proposed European Community Fifth Company Law Directive and other European countries. Therefore, Saudi Company Law differs little from that of other developed countries with respect to the legal

رضاء العميل عن جودة الخدمات المقدمة.

ففي المفاوضات الأولية مع المقرض قد يحتفظ البنك بحقه في إلغاء أي إلتزام بينه وبين المقرض والذي بموجبه يمنح القرض أو في تغيير أي شرط من شروط العقد أو تشجيع المقرض على أخذ القرض بصورة إحتيالية . وبمجرد منح القرض تفرض إلتزامات قانونية جديدة في حالة رفض البنك منح المقرضين مبالغ كدفعة مقدمة أو رفضه إعادة جدولة الدين أو التهديد بإلغاء بعض شروط العقد وعدم الإلتزام بالمتطلبات الإئتمانية أو وضع إجراءات رهن فيما بعد. وتزداد العلاقة سوءاً بين البنك والمقرض إذا أصبح القرض من الديون المشكوك في تحصيلها مما يزيد من الإلتزامات على البنك . ويمكن أن يواجه المقرضين عدد من المخاطر الكبيرة المتمثلة في إنهاء المفاوضات وتصفية الضمانات والسيطرة على إدارة أعمال المقرض.

ومع زيادة حدة المنافسة بين الأنشطة المختلفة على مستوى العالم، فمن المتوقع أن يصبح مجال الاقتراض داخل وخارج المملكة العربية السعودية أكثر تعقيداً من ذي قبل وهو ما سوف يؤدي حتماً إلى ظهور مخاطر أكثر متعلقة بالإلتزامات على المقرضين. وطالما أن هذه المخاطر تتأثر بشكل كبير بالبيئة الاجتماعية والقانونية والاقتصادية فمن الضروري أن يتم تناولها ليس فقط في إطار العمليات والأنشطة داخل المملكة العربية السعودية ولكن أيضاً خارجها على النحو التالي:

داخل المملكة العربية السعودية :

طبقاً لنظام الشركات السعودي (الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٦ لسنة ١٩٨٥) - المواد من ٦٦ إلى ٨٢ - فإن أعضاء مجلس الإدارة مسئولية مشتركة عن تعويض الشركة أو المساهمين أو أي أطراف أخرى عن أي أضرار قد تحدث نتيجة سوء إدارة الشركة أو انتهاك لنصوص نظام الشركات.

ويبدو هذا مختلفاً اختلافاً بسيطاً عن أحكام قانون الشركات الخاص بالوحدة الأوروبية المقترحة وغيرها من الدول الأوروبية الأخرى، ولذلك فإن قانون الشركات السعودي يختلف من حيث الإلتزامات القانونية المفروضة على مجلس إدارة ومديري الشركات، والمخاطر الجوهرية التي تهدد الإلتزامات المهنية وخاصة الإلتزامات التي فرضت حالياً على البنوك التي تعمل داخل المملكة

obligations of corporate directors and officers; and a substantial exposure to professional liability, particularly Directors and Officers liability, currently exists for banks within the Kingdom.

العربية السعودية.

Outside Saudi Arabia - The third party legal liability situation outside Saudi Arabia is far more grave than that found within the Kingdom. Any Saudi bank operating in another sovereign jurisdictions will be subject to the laws, business practices, political and social conditions of that area. Thus any Saudi bank operating in the United States, the United Kingdom, or western Europe runs a significant risk of being sued for alleged illegalities and/or mismanagement in connection with the bank's activities in these areas.

Another area of exposure which Saudi banks must recognize is the exposure created by their outside directors, such as directors and officers of Saudi banks serving on the boards of joint venture companies or partnerships or other non-Saudi corporations. Outside or independent directors are now routinely threatened with potential liability and are sued along with the rest of the board. In the past, outside directors were not expected to be involved in a bank's day to day affairs. How, today the trend is for outside directors to be knowledgeable oven experts in bank's issues and are being looked upon by courts, regulators and litigants as the "watchdogs" of board activities.

Professional liability represent a fast growing and potentially damaging area of operational risk for activities outside Saudi Arabia. Thus it is essential that Saudi banks develop policies and procedures to carefully assess product and services risks in this area and take measures to manage these risks.

2.2.3 Contingent Client - Related Liability Risks

One of the fastest growing and most intractable areas of operational loss exposure is that presented by contingent client-related liability. This relates to indirect responsibility for a client's business operations and products. Since major liability losses may bankrupt a client, plaintiffs will seek anyone connected with the client possessing sufficient funds to secure a financial settlement. Unfortunately, this is often a bank with whom the

خارج المملكة العربية السعودية :

تعتبر مخاطر المسؤولية القانونية المفروضة على الأطراف الثالثة من العاملين خارج المملكة أكثر صرامة من تلك المفروضة داخل المملكة حيث يخضع أي بنك سعودي يعمل في دولة أخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية أو إنجلترا أو غرب أوروبا للقوانين والظروف السياسية والاجتماعية والقوانين الاقتصادية المطبقة في هذه الدول. لذا فهو أكثر تعرضاً لمواجهة مشاكل قانونية في حالة انتهاك هذه القوانين أو سوء الإدارة فيما يتعلق بأنشطة البنك في هذه الدولة.

وقد تفرض بعض المخاطر الأخرى على البنوك السعودية من جراء أعمال يقوم بها مدراءها الذين يعملون في مجالس إدارات مؤسسات غير سعودية كالشركات المساهمة وغيرها من المؤسسات الأخرى التي تساهم بها البنوك السعودية، ففي الوقت الحالي أصبح الكثير من هؤلاء المديرين العاملين خارج البنك مهددين باحتمالات فرض بعض الالتزامات عليهم والمثول أمام القضاء مع غيرهم من أعضاء مجلس الإدارة وهو الأمر الذي لم يكن موجوداً في الماضي حيث لم تكن لديهم أية علاقة بمعاملات وشؤون البنك اليومية على خلاف ما يحدث حالياً حيث يجب أن يكون المديرين العاملين بالخارج على دراية وخبرة كافية بكافة القضايا والأمور المتعلقة بالبنوك وعلى استعداد دائم ومستمر للمثول أمام القضاء والمحاكم للرد على أي اتهام.

ولهذا فقد أصبحت المسؤولية القانونية المهنية مصدراً رئيسياً لمخاطر العمليات، ومن هنا فقد أصبح من الضروري أن تضع البنوك السعودية سياسات وإجراءات كفيلة بتحديد المخاطر التي تنجم عن الخدمات التي تقدمها لعملائها ومن شأنها مواجهة وتخفيض تلك المخاطر.

٢ - ٢ - ٣ المخاطر الطارئة المتعلقة بالعملاء :

إن من أكثر المجالات التي تتطوي على مخاطر العمليات هي تلك التي تتعلق بالالتزامات الطارئة الخاصة بعملاء البنك والتي ترتبط بصورة مباشرة بعمليات ونشاط العميل، فمن الممكن أن يواجه العميل بعض الصعوبات التي تؤدي إلى إفلاسه وفي هذه الحالة لن يجد الدائنون بد من البحث عن أي طرف تربطه علاقة بالعميل في محاولة للحصول على الأموال الكافية لتأمين مركزه المالي ولسوء الحظ فعادة مايكون هذا الطرف هو البنك. وتتسأ تلك الالتزامات الطارئة من عدد من المواقف التي تشمل:

client had or has a relationship. These types of contingent liabilities may arise from a number of situations including.

1. Environmental Liability: Banks may incur substantial environmental liability when they become responsible for environmental damage or hazardous waste cleanup (i.e. an oil spill from a tanker for which the bank was a lender). This type of liability exposure is expanding globally at a tremendous rate as countries continue to enact ever more punitive environmental laws and regulations.

الالتزامات البيئية : يمكن أن تتحمل البنوك بعض الالتزامات البيئية في حالة ما تسببت في أي خسائر بيئية أو مخلفات (مثل تسرب البترول من إحدى الناقلات كان البنك أحد مقرضيها) وينتظر نطاق هذا النوع من الالتزامات دولياً بمعدل هائل في الوقت الذي تسعى فيه معظم الدول إلى سن القوانين والنظم لحماية البيئة.

2. Product Liability: Product liability may occur when a client in which the bank has an equity position or financing interest is sued alleging negligence (i.e., class action suits against a pharmaceutical manufacturer).

الالتزامات الخاصة بالخدمات المقدمة للعملاء : ويظهر هذا النوع من الالتزامات في حالة ما إذا قام عميل ما بمقاضاة أحد البنوك التي تمتلك بعض الأسهم في شركته نتيجة الإهمال والتقصير في الخدمات التي يقدمها البنك (القضايا المرفوعة ضد أحد مصنعي الأدوية) .

3. Death and Bodily Injury : This liability may arise from an event involving a bank owned asset that is leased to or operated by others (i.e. commercial aircraft) or from an event involving a repossessed asset (i.e., fire at bank owned or controlled hotel).

الوفاة والإصابات الجسدية : ويظهر هذا الالتزام في حالة ما إذا قام البنك بتأجير الأصول المملوكة له أو إدارتها عن طريق آخرين أو في حالة إعادة امتلاك أي أصل من أصوله.

Therefore, as global environmental and product liability laws and regulations becomes more stringent and tort liability becomes more widespread, all Saudi banks will become increasingly more exposed to this type of operational risk both inside and outside the Kingdom.

لهذا ، فمع تلك الإجراءات الصارمة التي تتخذ من سن لقوانين حماية البيئة وغيرها من القوانين الأخرى الخاصة بتحديد طبيعة وجودة الخدمات التي تقدم للعملاء، فإن ذلك سيزيد من احتمالات تعرض كافة البنوك السعودية هذا النوع من مخاطر العمليات في داخل أو خارج المملكة العربية السعودية على حد سواء.

2.3 Other Risks

٢ - ٢ مخاطر أخرى:

2.3.1 Statutory and Regulatory Liability

Globally, banking laws and regulations are becoming more complex, compliance more costly and time consuming, and the consequences of non-compliance (financial, legal, and reputation) more severe. In addition, some countries are increasingly applying criminal statuses to such essentially non-criminal areas as investment operations and cash management services. These liabilities may take three forms:

٢ - ٣ - ١ المسؤولية القانونية والتنظيمية :

إزدادت في الآونة الأخيرة القوانين واللوائح والأنظمة البنكية تعقيداً على المستوى العالمي وأصبح تطبيقها مكلفاً من الناحية المادية والزمنية، وفي نفس الوقت تؤدي عواقب عدم إتباعها إلى مشاكل (مالية، قانونية ومشاكل متعلقة بسمعة البنك). علاوة على ذلك، تطبق بعض الدول القوانين الجنائية على المجالات التي لم تكن تطبق عليها مثل الاستثمار وإدارة الأموال. تتضمن هذه المسؤوليات ثلاثة عوامل كالآتي:

1. Financial Penalties : Within the Kingdom, violation of SAMA circulars and directives may result in substantial financial penalties being levied. Saudi banks operating outside the Kingdom are

الغرامات المالية : تتعرض البنوك التي تخالف تعليمات وتعاميم مؤسسة النقد إلى غرامات مالية كبيرة. والبنوك السعودية العاملة خارج المملكة العربية السعودية عرضة أيضاً ليس لدفع غرامات مالية تفرضها عليها المؤسسات

also subject to not only fines imposed by regulatory agencies, but may also find themselves responding to both civil and/or criminal charges which may carry financial penalties of such a magnitude as to cause a substantial impact on the balance sheet.

2. Restriction or Termination of Operations: Within Saudi Arabia, violation of SAMA rules and directives may lead to censure by the regulators and, in extreme cases, restriction of certain banking activities or total revocation of banking privileges within the Kingdom. This exposure is even more severe for Saudi banks operating outside the Kingdom. Even relatively minor technical violations of banking regulations may lead to the closure of major overseas branches.

3. Risk to Reputation: All banks fundamentally operate on the basis of trust. Therefore, publicity associated with statutory and regulatory infractions may act to undermine this trust with both customers and shareholders. While banks may be able to absorb both financial penalties and regulatory sanctions, they cannot absorb a major loss of customer and investor confidence.

Therefore the maintenance of aggressive and highly pro-active compliance program by banks is becoming increasingly more critical as a major component in controlling the operational risks associated with regulatory and legal non-compliance.

2.3.2 Political Risks

All banks operating within the Gulf Region are subject to certain distinct geo-political risks. However, if viewed in a broader perspective, these risks are certainly no more severe than those faced by banks operating in other areas. Therefore, of far more concern from an operational risk perspective is the prospect of new and more restrictive banking and securities regulations in other countries in which Saudi banks operate. Within the Kingdom, the prospect of punitive and highly restrictive regulation must be viewed as remote. However, in those overseas areas in which Saudi banks have significant business interests that some restrictive regulations may be expected.

Given the major social and political changes taking

الرقابية فقط، بل للإدانة المدنية أو الجنائية والتي يمكن أن تتضمن غرامات مالية فادحة قد تؤثر بدورها على ميزانية البنك.

فرض القيود على البنوك أو إيقافها: تتعرض البنوك السعودية المخالفة للوائح والتعليمات التي تصدرها مؤسسة النقد العربي السعودي إلى توجيه اللوم وفي بعض الحالات القصوى تفرض بعض القيود على أنشطة البنك أو يتم إلغاء الامتيازات التي تتمتع بها في المملكة العربية السعودية. إن هذه المخاطر أكثر جساماً للبنوك السعودية العاملة في خارج المملكة، وحتى المخالفات الفنية البسيطة للأنظمة الرقابية قد تدعو إلى إغلاق فروع رئيسية للبنك خارج المملكة.

المخاطرة بسمعة البنك: تمارس جميع البنوك عملها على أساس من الثقة، لذا يمكن أن تنهار سمعة البنك نتيجة لانعدام ثقة العملاء والمساهمين عند انتهاكه ومخالفته اللوائح والنظم القانونية فقد يكون لدى البنوك القدرة على تحمل أي غرامات مالية أو عقوبات قانونية أخرى إلا أنها قد تجد صعوبة في استعادة ثقة العميل والمستثمر فيها. ولذلك فإن إتيان البنوك لسياسات ذات فاعلية عالية أصبح من الأمور الهامة والضرورية للغاية لمراقبة مخاطر العمليات التي تنتج عن عدم الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية.

٢ - ٣ - ٢ المخاطر السياسية :

تتعرض جميع البنوك التي تعمل بمنطقة الخليج لبعض المخاطر السياسية المعروفة نظراً لموقعها الجغرافي. ومن ناحية أخرى، فإن هذه المخاطر ليست بالتأكيد أكثر خطورة من تلك التي تواجهها البنوك في الدول الأخرى. والأكثر خطورة في هذا الشأن هي اللوائح الأمنية والمصرفية التي تفرض قيوداً جديدة وعديدة على البنوك السعودية المنشأة في دول أخرى، مقارنة باللوائح المصرفية المطبقة في المملكة العربية السعودية. لذا يجب وضع هذه القيود في الاعتبار عند التعامل مع الدول الأخرى.

تتعرض البنوك المنشأة في جميع دول العالم لحالة من الذبذبة السياسية نتيجة للتغيرات السياسية والاجتماعية التي تشهدها الدول الصناعية والعالم المتقدم. لذا فلا بد أن تقوم البنوك السعودية العاملة خارج المملكة أو التي تمارس نشاط التجارة الخارجية بوضع نظم ولوائح لإدارة مخاطر العمليات وفقاً للوائح التنظيمية والسياسات المتكاملة في هذا النشاط. ويجب أن تتضمن هذه النظم وسائل ومؤشرات تحذيرية واستراتيجيات وخطط عمل بديلة لمنع أو الحد من



place in the industrialized countries and developing world, all markets now possess a significant degree of political instability for international banking operations. Therefore, it is imperative that all Saudi banks operating outside the Kingdom or significantly involved with international trade, develop management systems and procedures for actively monitoring operational risk associated with the political and regulatory environments in which they conduct their business operations. Such systems should include appropriate "red flag" and warning indicators, and effective alternative strategies and action plans to prevent or mitigate losses.

3. MANAGEMENT OF OPERATIONAL RISK THROUGH INSURANCE SCHEMES

The successful management of operational risks is central to the long-term profitability and survival of a bank. All banks are exposed to a variety of such risks and must develop an integrated management approach for their effective control. Management response must include a strong organizational structure, an affective system of internal controls' segregation of duties, ; internal and external audits, physical security procedures, etc.

Another important method to limit operational risk includes the purchase of insurance. The various forms of insurance schemes include self insurance, regular insurance and other insurance alternatives, encompassing retention groups, group captives, risk sharing pools, etc. Insurance is a method to fund a loss exposure as opposed to managing or controlling risks. Other effective mechanisms to limit the impact of losses arising from operational risk include the finite risk insurance approach. This approach involve risk transfer through regular insurance and self insurance, and generally has an upper limit to its liability, hence finite insurance

Self Insurance

The financing of operational risk is based upon the premise that any organization of a certain size will pay for its operational losses either by purchasing insurance or by totally self-insuring. Eventually insurance costs will adjust to pay for actual incurred losses. There is a clear and direct

الخسارة التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

ثالثاً : إدارة مخاطر العمليات من خلال برامج التأمين

ترتكز استمرارية ربحية البنوك على المدى الطويل وبقاء كيانها على الإدارة الناجحة . تتعرض جميع البنوك لمختلف أنواع المخاطر التي لابد أن تواجهها من خلال إعداد نظام إداري متكامل من أجل تجنب هذه المخاطر، ويجب أن يتضمن هذا النظام هيكلاً تنظيمياً محكماً ، ونظام رقابة داخلية فعال، فصل للمهام الوظيفية، نظام المراجعة الداخلية والخارجية، إجراءات أمنية للممتلكات، إلخ.

هناك طريقة أخرى للحد من مخاطر العمليات وهي الاشتراك في برامج التأمين . وتأخذ برامج التأمين أشكالاً مختلفة منها : التأمين الذاتي ، التأمين العادي والعديد من أشكال التأمين المختلفة مثل مجموعة المشاركة في المخاطر، الشركات القابضة.... إلخ.

التأمين عبارة عن وسيلة لتغطية أي خسارة محتملة تعترض عملية إدارة ومراقبة المخاطر، وتتضمن أساليب الحد من آثار الخسائر الناجمة من إدارة مخاطر العمليات ونظام التأمين للمخاطر المحدودة . ويشتمل هذا النظام على نقل الخطر من خلال التأمين العادي والتأمين الذاتي، حيث هناك حد أقصى للمسئولية خاصة في التأمين المحدود.

٣ - ١ التأمين الذاتي :

يعتمد تمويل مخاطر العمليات على قيام أي هيئة (بغض النظر عن حجمها) بسداد الخسارة الخاصة بها سواء عن طريق التأمين على المنشأة مع أطراف خارجية أو التأمين الذاتي. وتكفي تكلفة التأمين في النهاية لسداد الخسائر الفعلية التي تعرضت لها المنشأة. وهناك علاقة واضحة ومباشرة بين أقساط التأمين والخسارة الفعلية التي يمكن تعقبها لفترة زمنية معينة (٣ - ١٠ سنوات). لذلك



relationship between insurance premiums and actual losses which may be tracked over a period of time (generally three to ten years). Consequently, some organizations decide to underwrite the risk themselves by not insuring with external parties. The exception to this theory is the random catastrophic loss (or "long tailed risk") which occurs rarely, if ever. Even in self insured programs, insurance is purchased or should be purchased to cover these "longtailed risks" The retention of risk is most appropriate for low cost/high frequency losses. Some unsophisticated buyers purchase insurance only for smaller losses. This is both an extremely uneconomical method of financing small losses and exposes the organization to potentially catastrophic losses. Once management realizes that the organisation will ultimately pay for its own losses, risk identification and risk control will become paramount in managing risk.

Even in "insured" programs there is a strong element of self insurance. This becomes more predominant for those risks whose costs becomes higher as the size of the organization increases i.e. where insurance cover is generally reserved for catastrophic risks. Therefore, as the nature and the size of banks within the Kingdom changes, so too does the need to address the issue of self insurance.

Self insurance has three major advantages:

- Improved loss control as a result of increased risk awareness.
- Improved claims control.
- Cash flow benefits.

However, it also has two significant disadvantages:

- Financial instability in cases of poor budgeting/reserving.
- A need for increased management oversight and administration.

There are various forms of self insurance as given below:

3.1.1 Through Contracts

A bank may transfer its financial responsibility through purchase of insurance or it may transfer its

فوجد بعض الهيئات لا تفضل التأمين مع أطراف خارجية بل تكتفب أو تؤمن على المخاطر بنفسها. ويستنتى من هذه القاعدة الخسارة الفادحة (نتيجة الكوارث) وهي نادرة الحدوث (أو "خطر طويل الأجل"). وفي حالة التأمين الذاتي، يجب أن يغطي التأمين جميع "المخاطر طويلة الأجل". ويتناسب نظام استبقاء المخاطر مع تعويض الخسائر القليلة التكلفة / المتكررة. وهناك بعض راغبي التأمين الذين يفتقرون إلى الحنكة، فيتجهون فقط إلى التأمين على الخسائر الطفيفة، مما يعد أمراً غير اقتصادياً لتمويل الخسائر الطفيفة بالإضافة إلى أنه يعرض الهيئة أو المؤسسة إلى خسائر فادحة فيما بعد. إن التعرف على المخاطر والتحكم فيها هما أمران بالغان الأهمية في إدارة المخاطر خاصة في حالة إدراك الخسائر الواجب على المنشأة تغطيتها.

هذا ونجد أن في البرامج الخاصة بـ " المؤمن عليه " يدخل عنصر التأمين الذاتي وبصورة واضحة، الأمر الذي يتضح في حالة ارتفاع قيمة الخسائر كلما ازداد حجم المنشأة؛ حيث يغطي التأمين المخاطر الفادحة فقط. وعليه، فكما تغير حجم وطبيعة البنوك المنشأة في المملكة تظهر حينئذ الحاجة إلى تدخل عنصر التأمين الذاتي.

للتأمين الذاتي ثلاث مميزات أساسية هي :
امكانية التحكم في الخسارة نتيجة لزيادة الوعي بالمخاطر
التحكم في المطالبات
ميزة التدفقات النقدية.

وهناك بعض السلبيات الهامة أيضاً :
تذبذب الوضع المالي في حالة وجود عجز في الميزانية
الحاجة إلى تطوير الإدارة .

وفيما يلي أنواع مختلفة من التأمين الذاتي :

٣ - ١ - ١ - التعاقد :

يمكن للبنك أن ينقل مسؤوليته المالية من خلال عملية شراء التأمين أو يمكنه أن ينقل التزاماته بواسطة إجراء ترتيبات تعاقدية (اتفاقية عدم تحمل مسؤولية)، أو



liability through a contractual arrangement (hold harmless agreement).

Self insurance may be obtained through a contractual agreement. As a practical matter, the ability to transfer risk contractually depends on whether one party or the other to the contract is in a better bargaining position. As one cannot always arrange to have a contract drawn in one's favour, there should be a review of all contracts before they are signed to make sure what liabilities are being accepted.

Even when the bank is in the position of being able to dictate terms of contract, every effort should be made to ensure that the provisions for the transfer of risk are both reasonable and equitable to both parties. In recent years, many countries have enacted legislation which has acted to significantly restrict the use of "hold harmless" language in contracts. When transferring risk through any form of hold-harmless agreement, it is essential that a number of points be reviewed by competent legal counsel:

Reasonable of Provisions - Harsh and restrictive language may serve to both antagonize customers .and may be invalidated in court as being contrary to both law end public policy. It is essential that the bank clearly understand precisely what contractual limitations of liability are legally acceptable in the jurisdiction in which the contract is to be enforced.

Clarity of Language - Unclear or ambiguous language will usually be construed against the maker of the contract. Therefore, it is critical that all contracts be written clearly and that unnecessary legal 'jargon' is avoided since much of the traditional legal language has been invalidated by recent changes in statute in many countries.

Disclosure of Obligations - All contracts should clearly disclose the obligations of all parties to the contract. Failure to adequately disclose obligations may make the contract un-enforceable.

Financial Soundness - The bank should always ensure that the counter-parties are financially to meet their contractual commitments. It is often useful to obtain an irrevocable financial guarantee from the counter-party

إتمام عملية التأمين الذاتي من خلال اتفاقيات تعاقدية. ومن وجهة النظر العملية ترجع قدرة كل طرف من الأطراف المتعاقدة على إنفاذ تحمل المخاطر إلى الطرف الآخر إلى قدرته على التفاوض بصورة مقنعة. وحيث إنه يصعب على أي شخص أن ينجح في إصدار العقد لصالحه فلا بد من مراجعة جميع العقود قبل توقيعها من أجل تحديد المسؤوليات التي تغطيها.

وحتى عندما يكون البنك في موقف يمكنه من فرض شروط العقد، إلا أنه لا بد من التأكد أن جميع شروط تحمل المخاطر مقبولة وعادلة لكلا الطرفين. وفي الآونة الأخيرة قامت العديد من الدول بسن قوانين تقيد استخدام لغة "الإعفاء من المسؤولية" في العقود. وفي حالة نقل الخطر من خلال أي اتفاقية تعفى من المسؤولية، لا بد من مراعاة الأخذ برأي لجنة من القانونيين فيما يخص :

معقولة الشروط : يمكن أن تؤدي اللغة المتشددة والمقيدة إلى وقوع الضرر بالعملاء وقد تقرر المحكمة بطلانها بسبب تناقضها مع القانون والسياسة العامة لذلك. لا بد من إدراك البنك للحدود القانونية المقبولة للمسئوليات وفقاً لاختصاص كل عقد.

وضوح اللغة المستخدمة : إن غموض أو عدم وضوح لغة العقد قد يكون سبباً لتفسيره ضد من قام بوضعه. لذلك لا بد أن تكتب جميع العقود بلغة واضحة مع تجنب أي استخدام "لمصطلحات" القانونية غير الضرورية حيث إن كثيراً من المصطلحات القانونية المعتادة قد تم إلغاؤها بناء على التغييرات الحديثة التي طرأت على القوانين في دول كثيرة.

بيان الالتزامات : لا بد أن تحدد التزامات الأطراف بصدق كل عقد . وقد ينتج عن عدم تحديدها أن يكون العقد غير قابل للتنفيذ.

سلامة الموقف المالي : يقوم البنك بمتابعة مستمرة للموقف المالي للأطراف المتعاقدة لكي يتأكد من كفايتهم المالية بحيث يتمكنوا من القيام بجميع التزاماتهم بموجب العقد. ولعله من الضروري الحصول على ضمان مالي غير قابل للإلغاء من قبل كل الأطراف.

3.1.2 Unfunded Retention

The most common method of unfunded retention is the deductible. Also refer to section 3.2.2 entitled Deductible. Generally deductibles should be used to eliminate coverage for losses that are apt to occur regularly. For example deductible levels of employee dishonesty should be sufficiently high to eliminate low level theft of cash by Tellers and ATM Machines.

3.1.3 Funded Retention

Although more rare than unfunded programs, self insurance also includes programs where funds are actually set aside to pay incurred losses These have several significant benefits including the following:

1. Liability Accounting - By using a funded approach, the funding process goes hand in hand with an accounting system which establishes the amount of the liabilities. It is extremely useful to have an accurate measurement of year-by-year costs of operational losses - particularly as these risks grow relative to the bank's size. This assessment ensures that significant unfunded and unrecognized liabilities are not accumulating under the self-insurance program. Furthermore, it is crucial that actuarial analysis is used for projecting losses and in determining loss reserves to avoid significant unfunded or unrecognized liabilities.

2. Service and Product Pricing - An accurate accounting and assessment of costs associated with operational losses can be important in both pricing the institution's products and services and in determining those business areas which are profitable and those which are not.

3. Investment of Funds - A funded program allows specific investment income to be earned on the funds comprising the funded loss pool. This, in turn, offsets the cost of the losses themselves.

3.1.4 Setting up own Insurance Companies

When a banks actually establishes its own insurance company it is also called "single parent captive". Such insurance companies actually act as a re-insurers, using the services of a licensed insurance company to issue policies and handle claims. This licensed insurance company is often referred to as the "fronting" insurer. Under this

٣ - ١ - ٢ تحمل إجباري (الاحتفاظ غير الممول)

إن الأسلوب السائد للتأمين هو التحمل (أرجع لقسم ٣ - ٢ - ٣ تحت عنوان التحمل). حيث تساهم المبالغ التي يتحملها المؤمن عليه في تغطية العديد من الخسائر التي تحدث بشكل متكرر. مثال: يجب أن تحدد مبالغ مرتفعة يتحملها الموظف في حالة عمليات الإختلاس البسيطة التي يقوم بها الصرافون.

٣ - ١ - ٣ تحمل اختياري (الاحتفاظ الممول) :

بالرغم من أنه يندر استخدام هذا النظام إلا أن التأمين الذاتي يتضمن برامج لحفظ مبالغ لمواجهة تغطية الخسائر . والتي لها عدة مميزات كالاتي :

نظام محاسبي للمسئوليات : عند استخدام أسلوب التحمل الاختياري لا بد من إنشاء نظام محاسبي يتضمن المبالغ المحتملة. وإنه لمن الضروري إجراء تقييم دقيق للخسائر السنوية، تلك المخاطر التي تتزايد مع تزايد حجم البنك، بحيث يضمن عدم تراكم مبالغ التحمل غير المحددة تحت نظام التأمين الذاتي. إضافة لذلك، فمن الضروري للغاية أن يستخدم التحليل لرصد الخسائر المحتملة ولتحديد احتياطات الخسائر لتلافي الالتزامات غير القابلة للسداد أو غير المحددة.

تسعير الخدمة والمنتج : لا بد من وجود حسابات دقيقة وتقييم للتكاليف مع حساب للخسائر الفعلية عند تسعير منتجات المنشأة وخدماتها من أجل تحديد الأنشطة المربحة وغير المربحة.

استثمار الموارد المالية : يسمح نظام التأمين الممول بكسب إيرادات تنتج عن استثمار هذه الأموال متضمنة أيضاً احتياطي التحمل الاختياري للخسائر، وبالتالي يعوض تكلفة الخسائر.

٣ - ١ - ٤ تأسيس شركات تأمين خاصة بالبنوك :

في حالة قيام أي بنك بتأسيس شركة تأمين خاصة فسوف يطلق عليها " شركة تأمين مقبوضة " . تمارس هذه الشركات إعادة التأمين عن طريق اللجوء إلى خدمات شركة تأمين معتمدة لإصدار البوالص وتولي المطالبات. ونادراً ما يشار إلى هذه الشركة المعتمدة بالمؤمن "الأول" . ووفقاً لهذا النظام يقوم المؤمن الأول بإعداد المطالبات وحساب الخسارة، وتولي العديد من الإجراءات القانونية والتنظيمية اللازمة لإصدار البوالص، وتليه احتياجات الدائنين والمساهمين

arrangement, the fronting insurer does the insurer's claims handling and loss control services, satisfies various legal and regulatory requirements concerning policy issuance, and may also satisfy creditors shareholders, regulators, and other interested parties. The "fronting" insurance company actually assumes the primary legal obligation for the payment of claims. Thus, if professional indemnity is insured in the captive but the bank becomes insolvent, the "fronting" insurer issuing the professional Indemnity Policy is ultimately responsible for the payment of all incurred claims, regardless of whether it is able to collect from the captive or the bank. Therefore, while the use of single parent captives may provide a potentially viable vehicle for managing operational risk within a single bank, its use must be carefully evaluated in relation to legal implications within the Kingdom.

3.2 Regular Insurance

The most common method of risk transfer is through the purchase of insurance whereby the insured exchanges the possibility of incurring an unknown large loss for a comparatively smaller premium payment.

3.2.1 Relations with the Market

Unfortunately, some banks treat the purchase of insurance essentially as "commodity", transaction being driven entirely by price. Consequently, it is routine for banks to place their insurance programs out on an annual tender offer basis, and place little emphasis on developing stable and long-term relationships with both brokers and underwriters. All financial markets reward stability and consistency and the bank insurance market is no exception. The effect of this instability and fragmentation in the some of the insurance market has been two-fold.

Quality of underlying re-insurance - When account relationship is perceived by the both underwriters and brokers to be totally price driven, it is often impossible to re-insure the risk with the most reputable and stable re-insurers. This means that brokers must often place the risk with re-insurers of lesser quality and stability. This, in turn, frequently leads to difficulties in claims settlement

والجهات الرقابية والتنظيمية وجميع الأطراف ذات العلاقة. كما تتولى شركة التأمين "الأول" الالتزام القانوني لسداد المطالبات. وفي حالة التأمين بالتعويض المهني في شركة التأمين الخاصة وعجز البنك عن السداد، تصبح شركة التأمين الأولى التي قامت بإصدار بوليصة التعويض المهني مسؤولة عن سداد المطالبات بغض النظر عن إمكانية الحصول على هذه المبالغ من البنك أو شركة التأمين الخاصة به. وعليه، فبينما يؤدي الاستعانة بشركة تأمين إلى سهولة إدارة مخاطر التشغيل بالبنك، إلا أن هذا الأمر لا بد أن يدرس بحذر وطبقاً للقوانين السارية في المملكة العربية السعودية.

٣ - ٢ التأمين العادي :

يعد التأمين العادي هو النظام السائد حيث يسمح للمؤمن عليه بعدم تحمل أي خسارة فادحة غير متوقعة من خلال استبدال احتمال خسارة كبيرة غير متوقعة بدفع قسط تأمين صغير نسبياً .

٣ - ٢ - ١ العلاقة مع سوق التأمين :

إنه لمن سوء الطالع قيام بعض البنوك باعتبار التأمين " سلعة " متداولة ذات قيمة سعرية. بالتالي تقوم البنوك كإجراء روتيني بعرض برامج التأمين الخاصة بها للمناقصة بصورة سنوية ولا تهتم بعلاقات راسخة ومستمرة مع السماسرة والمكاتبين. تتصف جميع الأسواق المالية بعدم الثبات أو الترابط ولا يعد سوق تأمين البنوك استثناء من هذه القاعدة. يرجع عدم الاستقرار وعدم الاستمرارية في سوق التأمين إلى مؤثرين هما :

أسلوب إعادة التأمين : عندما تعتمد العلاقة بين السماسرة والمكاتبين على التسعير، فحينئذ يصبح من ضرب المستحيل أن يتم إعادة تأمين الخطر عن طريق معيدي التأمين ذوي الشهرة والسمعة. هذا يعني أن يقوم السماسرة ومعيدي التأمين في الغالب بتأمين الأخطار مع معيدي تأمين أقل درجة واستقراراً، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى صعوبات عند تسوية المطالبات بسبب أن معيدي التأمين يرفضون التسوية حتى في أكثر المطالبات جدية .
للتغطية الكاملة لشركة إعادة التأمين، المغطى .



and other coverage issues, as weaker re-insurers are often reluctant to settle even the most valid of-claims. In addition, brokers also tend to charge a premium for these types of placements - meaning that brokerage commissions are higher as a percentage of overall cost and it is often difficult (if not possible) to find out the exact extent of these charges or to get full visibility into who the re-insurers are on the cover.

Lack of Enhanced Coverages and "Value Added" Services - Brokers and underwriters reward stable long-term relationships with the provision of "value added" services and enhanced coverage. Both brokers and underwriters add value to relationships through such vehicles as underwriter/broker financed risk management, audits and consulting services, assistance in structuring risk financing programs (such as captives, pooling arrangements, and finite programs), and other forms of expert operational risk management support. Long-term and stable relationships also invariably bring with them an increased willingness by underwriters to enhance coverage within existing premiums and deductible levels, to provide more favourable policy wording, and to continue to renew coverage even in the face of loss. Banks should consider the possibility of multiple year insurance contracts and also negotiating broker services based on fees as opposed to commissions.

3.2.2 Type of Coverage

Although globally over fifty different types of insurance coverages are available specifically for banks, six types are of primary concern.

The Bankers Blanket Bond/Financial Institution Bond (BBB/FIB)- This coverage generally consists of six basic insuring agreements: employee dishonesty, loss of property on premises, loss of property in transit, forgery, forged securities, and counterfeit money. The BBB/FIB has traditionally provided the cornerstone for any bank insurance program. Although, most banks world-wide purchase this coverage, which is mostly a function of management's perception of operational risk exposures as well as generally accepted business customs. Further, there are no rules either formal or informal for establishing bond limits. Only in some jurisdictions there are legal or regulatory

وللتغطية الكاملة لشركة إعادة التأمين المغطى.

الافتقار إلى التغطية وخدمات " القيمة المضافة " : إن السماسرة والمكتتبين بمنحون علاقة طويلة الأجل وثابتة مع الاحتفاظ بالقيمة المضافة للخدمات والتغطية. السماسرة والمكتتبين يضيفوا قيمة إلى العلاقة من خلال خدمات (مثل المراجعة والخدمات الاستشارية) ويساعدون في تأسيس برنامج مخاطر التمويل (مثل الاتفاقات الجماعية) وأنواع أخرى من خبرة مساندة لإدارة مخاطر التشغيل. إن العلاقة طويلة الأجل والثابتة أيضاً مع عدم القابلية للتغيير تحت على زيادة القابلية للتغطية من قبل والمكتتبين من خلال الأقساط والخصومات وذلك لإعطاء سياسات أكثر قبولاً والاستمرار في تجديد التغطية حتى في حالة الخسائر، وعلى البنوك أن تنتظر في إمكانية اللجوء إلى اتفاقيات التأمين في السنوات المتكررة وأيضاً مناقشة خدمات المضارب القائمة على أخذ الرسوم مقارنة بأخذ المصاريف.

٣ - ٢ - ٢ أنواع التغطية :

بالرغم من وجود ما يزيد عن ٥٠ نوع من أنواع التأمين، إلا أن معظم التعامل يتم من خلال ستة أنواع فقط، وهي كالاتي:

غطاء تأمين البنوك / غطاء تأمين المؤسسات المالية : يغطي هذا النوع ستة بنود أساسية للتأمين؛ خيانة الموظف، فقدان الأملاك بالمقر، فقدان أملاك أثناء النقل، التزوير، تزوير أوراق مالية وتزييف عملات. يعد غطاء تأمين البنوك/ غطاء تأمين المؤسسات المالية حجر الأساس لأي برنامج خاص بالبنوك. بالرغم من ذلك فإن معظم البنوك حول العالم تلجأ لهذا النوع الذي يساعد الإدارة في إدراك مخاطر التشغيل بالإضافة إلى أنه متعارف عليه في مجال الأعمال . علاوة على ذلك لا توجد قواعد رسمية أو غير رسمية لوضع حدود غطاء تأمين البنوك/ غطاء تأمين المؤسسات المالية، فيما عدى بعض التشريعات التي تتطلب أنظمة رقابية تلزم المؤسسة المالية بشراء غطاء تأمين البنوك/ غطاء تأمين المؤسسات المالية.

requirements that a financial institution purchase a BBB/FIB

Electronic and Computes Crime (ECC) Coverage - The ECC may either be a separate or stand-alone policy or appended to the BBB/FIB. It is designed to respond to financial loss from third-party fraud or mysterious and unexplained disappearance relating to the insured computer or telecommunications systems. It is for this reason that ECC coverage may not be written without a BBB/FIB being present. The ECC (in its London form) currently consists of eleven insuring agreements i.e Computer Systems, Insured Service Bureau Operations, Electronic Computer Instructions, Electronic Data and Media, Computer Virus, Electronic Communications, Electronic Transmissions, Electronic Securities, Forged Tele facsimile, and Voice Initiated Transfers. Generally, the ECC is purchased in the same limit as the BBB/FIB since it is truly a companion piece to the BBB/FIB.

Directors and Officers (D&O) Coverage – D&O coverage indemnifies directors and officers of the bank against liability claims arising from alleged negligence, wrongful acts, errors and omissions. The wording and insuring agreements of directors and officers policies are specific to the jurisdiction in which the coverage is being written. On a global basis, D&O coverage is rapidly overtaking the BBB/FIB as a institution's most important and expensive form of transferring operational risk through insurance.

Professional Indemnity (PI) Coverage - Unlike Directors and Officers liability insurance, banks professional indemnity coverage is intended to provide insurance to the bank itself against claims arising from alleged errors or omissions committed by bank's employees and officers in the performance of their professional duties(fiduciary and operations), investment advisory activities, private banking, etc. This is driven by the shift in emphasis away from lending income into income streams generated by fee for service.

Payment Card Coverage - Coverage for losses incurred by banks as the result of counterfeit, forged and or altered payment cards is currently

التأمين على جرائم الحاسب الآلي والجرائم الإلكترونية : يمكن أن يتم تحرير هذه البوليصا بمفردها أو ملحقة بغطاء تأمين البنوك/ غطاء تأمين المؤسسات المالية. هذا النوع يساعد على تغطية الخسارة المالية الناجمة عن احتيال الطرف الثالث أو أي اختفاء غامض ليس له أي تفسير لبيانات المؤمن عليه المخزنة بجهاز الحاسب الآلي أو بأي من نظم الاتصالات الأخرى. ولهذا السبب يجوز أن تشتمل هذه البوليصا على غطاء تأمين البنوك/ غطاء تأمين المؤسسات المالية. تتضمن هذه البوليصا (كما هو مطبق في لندن) حالياً إحدى عشر اتفاقية تأمينية، نظم الحاسب الآلي، مكتب خدمات المؤمن عليه، تعليمات الحاسب الآلي الإلكتروني، البيانات والمعلومات الإلكترونية، فيروس الحاسب الآلي، الاتصالات الإلكترونية، الحوالات الإلكترونية، نظام الأمن الإلكتروني، تزوير رسائل الفاكس والتحويلات الهاتفية وعادة ما نجد هذا النظام مصحوباً بنظام غطاء تأمين البنوك/ غطاء تأمين المؤسسات المالية حيث إنه جزء لا يتجزأ منه.

تأمين المسؤولية القانونية المهنية : يقوم هذا النظام بتعويض مديري ومسؤولي البنك عن أي مطالبات تنشأ بادعاء الإهمال، أفعال خاطئة، أو القيام بأي إغراءات. ترجع صياغة بوالص التأمين الخاصة بالمديرين والمسؤولين إلى نوعية التغطية التي تختص بها. وقد بدأ الاتجاه عالمياً نحو الوعي بأن غطاء تأمين البنوك/ غطاء تأمين المؤسسات المالية يعد من أهم الأنواع وأكثرها تكلفة لنقل مخاطر العمليات من خلال التأمين.

التعويض المهني : على عكس النظام السابق، فإن هذا النوع يؤمن على البنك ذاته ضد أي ادعاءات خاصة بارتكاب موظفي أو مسؤولي البنك لأخطاء أو إغراءات غير قانونية أثناء العمل (خيانة الأمانة)، أنشطة الاستشارات الاستثمارية ، أو الأعمال المصرفية الخاصة... إلخ. وقد نشأ هذا التأمين نتيجة للاتجاه نحو تقديم خدمات مقابل رسوم بدلاً من إيرادات الإقراض.

تأمين بطاقات الإئتمان : يغطي هذا التأمين الخسائر التي تتحملها البنوك نتيجة لتزوير، تزيف و/أو تغييرات بطاقات الإئتمان أو تغيير الغلاف البلاستيكي والكود المغناطيسي على البطاقة مثل الفيزا والماستر كارد. ذلك بالإضافة إلى



available through most international payment card organizations such as VISA and MASTERCARD. This coverage is designed to address counterfeiting, forgery and or alteration of both the embossed plastic as well as magnetic encoding on the card. In addition, specialised coverage for merchants, banks, processors, and independent service organizations against fraudulent and/or excessive charge baccls by participating merchants has recently been introduced. Underwriters view the loss, theft, or misuse of cards as a completely uninsurable risk. Therefore, no coverage for this exposure is available in the market.

Given the potential profitability of payment card operations, growing consumer demand for these services, and the potential for enhanced sharing of credit data between Saudi banks, it is inevitable that the number of payment cards in circulation within the Kingdom will increase dramatically in the near term. It is also inevitable that given global trends in payment card, fraud losses to banks will increase substantially. To address this growing operational risk, banks within the Kingdom will need to take a hybrid approach consisting of loss prevention, and regular and self insurance of risk.

Loss Prevention - The payment card industry has found that the most effective way of dealing with card fraud and abuse is prevention. Careful screening of both cardholders and participating merchants, on-line monitoring and analysis of account activity, anti counterfeiting measures, sharing of fraud information among institutions. and aggressive investigation and persecution of abuse has significantly reduced losses on a global basis. As Saudi banks increase their participation in the payment card market, it will be essential that they establish with the assistance of organizations such as VISA International and MASTERCARD International viable and effective loss prevention programs in this area.

Internal Risk Financing - All banks involved in payment card operations must understand that a certain level of loss to fraud is simply a cost of doing business. While loss prevention programs may keep this amount within manageable limits, each institution must establish self insurance mechanisms - funded retention, loss allocation, contractual transfer of risk to address these losses.

أنه حالياً يوجد تأمين يغطي أي احتيال أو مطالبات مبالغ فيها يمكن أن تتعرض له مؤسسات بطاقات الائتمان، البنوك أو الهيئات المستقلة. يرى المكتتبون أن فقد أو سرقة أو سوء استخدام البطاقات يعتبر خطر غير قابل للتأمين على الإطلاق، لذلك لا يوجد غطاء في السوق لهذا النوع من المخاطر.

إذا أخذنا في الاعتبار عائد الأرباح المرتفع لبطاقات الائتمان والطلب المتزايد من قبل المستهلكين لهذه الخدمة واتجاه البنوك السعودية نحو تبادل بيانات الائتمان، فإنه حتماً سوف يزداد تداول هذه البطاقات في المملكة بصورة مطردة في المستقبل القريب. ومن المتوقع أيضاً ومن جراء انتشار هذه البطاقات عالمياً أن تزداد نسبة الخسائر التي تتكبدها البنوك نتيجة لعمليات الاحتيال. ومن أجل مجابهة هذا الخطر المستمر يجب أن تقوم البنوك بالتأمين ضد فقدان والتأمين الذاتي بالإضافة إلى التأمين العادي.

منع الخسارة : لقد وجد أن الطريقة المثلى لمواجهة حالات النصب والاحتيال وسوء استخدام بطاقات الائتمان هي منع وقوعها. ومن العوامل التي ساعدت على الإقلال من الخسائر على الصعيد العالمي: متابعة وتحليل الحسابات بصورة مستمرة، اتخاذ إجراءات لمنع التزوير، تبادل معلومات خاصة بالاحتيال بين المؤسسات وإجراء تحقيقات مشددة لسوء استخدام البطاقات. وبناء على التزايد المستمر لتعامل البنوك السعودية بهذه البطاقات، فلا بد أن تتفق مع شركة ماستر كارد الدولية وشركة فيزا الدولية على وضع برامج مشددة لمنع الخسارة.

التمويل الداخلي للمخاطر : لا بد أن تدرك البنوك التي تتعامل ببطاقات الائتمان حتمية التعرض لنسبة خسارة ناتجة عن الإحتيال والنصب والتي تعد نتيجة طبيعية للدخول في هذا النشاط . وبينما تقوم برامج منع الخسارة على جعلها تحت السيطرة ، لا بد على كل مؤسسة من وضع نظم للتأمين الذاتي، تحديد الخسارة ونقل الخطر عن طريق التعاقد على بوالص تأمين لمواجهة هذه الخسارة.



External Risk Financing - Due to the relatively high cost and coverage restrictions of conventional insurance, Saudi banks should explore the possibility of using alternative forms of external risk transfer including risk retention groups, risk pooling, and group captives to address the financing of their exposures.

Political Risk Insurance - First written in the early 1960's, political risk insurance is designed to facilitate stability in international trade and investment by indemnifying certain operational risk associated with political and regulatory activities in the counterparty country. This type of coverage is written by commercial underwriters in the United States, the United Kingdom, and Western Europe. In addition, it is also available through the facilities of the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) of the World Bank. Political risk insurance may be written to cover a number or areas:

Confiscation, Nationalization, Expropriation, and Deprivation (CNE&D) This is most commonly purchased form of political coverage. These policies are generally used by organizations with assets permanently located in another country and respond when these assets are taken over by government action.

Contract Frustration - This entails the nonperformance or frustration of a contract with a overseas customer through an invalid action by that customer. This invalid action wrongfully invalidates an overseas transaction in such a manner that the bank is unable to obtain payment for its services or recoup its assets.

Currency Inconvertibility - This type of loss occurs when payment occurs in local currency and the local government is unable or unwilling to exchange the currency at prevailing market rates. This has traditionally been a problem in many developing countries.

Trade Disruption - This types of losses are associated with interruption of trading activities due to war, strike, change in government, or change in law or regulation in the counterparty country. Trade disruption coverage can provide protection not only for the direct loss of revenue associated

التمويل الخارجي للمخاطر : نظراً للتكلفة العالية نسبياً نتيجة للقيود التي تحيط وسائل التأمين العادية، لا بد أن تستكشف البنوك السعودية إمكانية استخدام أشكال بديلة للتحويل الخارجي للمخاطر. بما في ذلك تجمعات الاحتفاظ بالمخاطر والتأمين الجماعي لتمويل الخسائر التي تتعرض لها البنوك.

تأمين المخاطر السياسية : تم وضع نظام تأمين المخاطر السياسية في أوائل الستينات من أجل توفير الاستقرار في التجارة الدولية والاستثمار وذلك من خلال التعويض عن بعض مخاطر العمليات التي تنشأ نتيجة لبعض الأنشطة السياسية أو التنظيمية في بلد الطرف الشريك. يقوم المكتبون بتحرير هذا النوع من التأمين في الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، وأوروبا الغربية. علاوة على ذلك فهي متاحة لدى الوكالة الدولية لضمان الاستثمار التابعة للبنك الدولي. يمكن أن تتضمن بوليصة المخاطر السياسية الآتي:

مصادرة الأموال، التأمين، نزع الملكية والحرمان : ويعتبر هذا النوع من تأمين المخاطر السياسية أكثر الأنواع شيوعاً. وعادة ما تتعاقد عليه الهيئات التي تمتلك أصولاً بصفة دائمة في دولة أخرى حيث يستخدم في حالة قيام الحكومة بنزع ملكيتها كإجراء حكومي.

فسخ العقد : يفيد هذا النوع في حالة الفشل في تنفيذ العقد مع عميل من دولة أخرى بسبب تصرف غير قانوني من جانب العميل ينقض أي تعامل مع الدول الأخرى مما لا يتمكن البنك معه من الحصول على مقابل خدماته أو استرداد الأصول.

عدم قابلية تحويل العملة : ينشأ هذا النوع من الخسارة نتيجة للحصول على أموال بالعملة المحلية وترفض أو لا ترغب الحكومة في تحويلها بأسعار السوق السائدة. وكثيراً ما تتعرض الدول المتقدمة لمثل هذه المشكلة.

الاضطراب التجاري : ينتج هذا النوع من الخسارة عن أي فوضى تجارية بسبب الحروب، اضطراب العمال، التغيير الحكومي أو تغيير في قوانين ولوائح الدولة التي يتم التعامل التجاري معها. لا يعوض تأمين الاضطراب التجاري عن الخسارة المباشرة نتيجة لاضطراب التعاملات التجارية فقط، بل أيضاً الخسارة المتوقعة، المصروفات الزائدة، خسارة في الأرباح وخسارة السوق.

with the disrupted transactions, but also potential loss of earnings, extra expense, loss of profits, and loss of market.

3.2.3 Deductibles

One of the major "revolutions" which has taken place in the bank insurance industry globally has been in the area of retention find deductible levels. Many banks have realized that retaining and financing significant portions of their operational risk exposure simply makes good business sense. No longer can insurance be used as a substitute for sound management and loss control. Generally deductibles should be used to eliminate coverage for, losses that are apt to occur with some degree of regularity. For example, when purchasing employee infidelity coverage under the BBB/FIB, the deductible level for employee dishonesty should be set sufficiently high to eliminate low level theft of cash by tellers and ATM technicians which occur rather frequently.

There are two primary types of deductibles:

Straight Deductible - This is a flat amount that is subtracted from each loss. The sum insured is then paid over and above this amount of retention.

Aggregate Deductible - These types of deductible protect against a series of losses which, in total, may exceed the amount which can be safely assumed by the bank. Often written in conjunction with a straight deductible, this "stop loss" protection limits the total amount of losses to be absorbed to a specific amounts An aggregate deductible may apply annually or during a specified policy period, may limit the amount to be retained by the accumulation of a number of deductibles, or it may require that claims in total exceed specified amount before coverage is afforded.

While many approaches have been devised by both insurers and insiders to determine the "correct" level of deductible, the most commonly used method is to calculate the deductible as a percent of total assets. The rationale behind this approach being that the larger the institution in terms of asset base, the better its capability to absorb losses without resorting to insurance. Currently, the factor used by many underwriters in determining the

٣ - ٢ - ٣ التحمل / الاقتطاع :

بعد الاقتطاع أو التحمل ضمن " الثورات " الكبرى التي شهدتها عملية تأمين البنوك على المستوى العالمي. فقد أدركت البنوك أن استقطاع أو تحمل النصيب الأعظم من خطر المهنة له مردود إيجابي. هذا ولا يستخدم التأمين كبديل عن الإدارة الجيدة أو عدم التحكم في إدارة العمل. وعلى وجه العموم يجب اللجوء إلى نظام التحمل لتغطية الخسارة التي تحدث بصفة دائمة. مثال على ذلك: عند التأمين ضد خيانة الأمانة من قبل الموظف بموجب وثيقة غطاء التأمين، يجب حينئذ تحديد نسبة تحمل عالية من أجل القضاء على السرقات المالية من جانب الصرافون والتي كثيراً ما تحدث. مبين أدناه أسلوبيان من أساليب التحمل:

التحمل / الاقتطاع الثابت : هو مبلغ موحد يتم خصمه من كل خسارة . ويتم سداد مبلغ التأمين بالكامل بغض النظر عن مبلغ التحمل.

التحمل / الاقتطاع الإجمالي : يختص هذا النوع من التحمل / الاقتطاع بالتعويض عن مجموعة من الخسائر التي قد يزيد إجماليها عن المبلغ الذي يمكن أن يتحملة البنك. أحياناً ما يتم التعاقد على هذا النوع " منع الخسارة " والذي يحد من المبلغ الإجمالي للخسائر إلى الحد المعين الذي يمكن تحمله ويمكن سداد مبلغ التحمل الإجمالي بصورة سنوية أو أثناء فترة وثيقة التأمين المحددة، بالإضافة إلى أنه يمكن أن يؤدي تراكم عدد من المبالغ المتحملة إلى إيقافها أو الإقلال منها، ويمكن أن تتطلب أن يزيد إجمالي مبلغ التأمين.

بينما هناك العديد من الأساليب التي اتبعتها المؤمنون والمؤمن عليهم لتحديد النسبة " الصحيحة " للمبالغ المتحملة، إلا أن الأسلوب الأكثر شيوعاً هو حساب مبلغ التحمل / الاقتطاع كنسبة من إجمالي أصول البنك. إن تحليل هذا هو أنه كلما كبر حجم الأصول المملوكة للمنشأة، كلما أصبحت قادرة على استيعاب الخسائر بدون أن تحتاج إلى تعويض التأمين. وحالياً يقوم المكتتبون بتحديد حد أدنى للتحمل/ الاقتطاع يصل إلى حوالي ٠,٠٠٥% من إجمالي الأصول، لذا فإن البنوك التي تزيد إجمالي الأصول التي تمتلكها عن ٦٠ مليار ريال سعودي، كحد أدنى، لابد أن تتحتم، حده ٣ ملية، بال، سعودي، تحت حساب تغطية



minimum deductible level is approximately .0005% of total assets. Thus, using this factor as a guide, a bank with assets greater than SR 60 billion should, as a minimum, be retaining approximately SR 3 million loss as its deductible for BBB/FIB, EEC, D&O, and PI coverages, with a negotiated deductible of SR 5 million as being optimal from the insurers standpoint.

كحد أدنى، لا بد أن تتحمل حوالي ٣ مليون ريال سعودي تحت حساب تغطية الخسارة بموجب وثيقة التأمين المفتوحة، والتأمين ضد جرائم الحاسب الآلي، التأمين على المديرين وتأمين التعويض المهني، وبحد أقصى ٥ مليون ريال سعودي للتحمل.

3.2.4 Managing Losses

One of the significant methods for measuring the effectiveness of banks in managing their operational risks is the evaluation of the losses. In evaluating levels of loss several factors should be kept in mind:

٣ - ٢ - ٤ تقييم الخسائر :

يعد تقييم الخسائر هو المؤشر لمدى كفاءة البنوك في إدارة مخاطر المهنة . يجب تتبع عدة عوامل عند تقييم الخسائر بأشكالها المختلفة كالآتي:

Recurring Vs Catastrophic Losses - In general, routine recurring losses (small teller frauds, thefts of cash from ATMs, low value check forgery, etc.) should not exceed the banks deductible level. Although, all banks should attempt to control and reduce these losses to the lowest practical level, some losses must be expected as a cost of doing business. In fact, implementing a true "zero loss" environment would probably be far more costly than simply observing an acceptable level of small losses. Insurance should be viewed as catastrophe cover and should only be used to assist the institution in dealing with the consequences of "low probability and high cost" risks. Again, insurance should not be used as a substitute for sound and effective management of operational risks.

خسائر فادحة على عكس المتكررة : على وجه العموم إن الخسائر المتكررة المعتادة (عمليات سرقة من جانب الصراف، سرقة أموال من ماكينة التحويل الأوتوماتيكي، تزوير شيكات بمبالغ بسيطة،... إلخ) لا يجب أن تزيد عن مبلغ التحمل / الاقتطاع الذي يتحمله البنك. بالرغم من أنه يلزم على البنوك التحكم في الخسائر والعمل على خفضها لأقل نسبة مقبولة، إلا أنه لا بد من توقع حدوث بعض الخسائر مقابل ممارسة المهنة. وفي الواقع يعد "انعدام الخسارة" أمراً مكلفاً للغاية إذا قورن بوجود بعض الخسائر الطفيفة. لذلك لا بد أن ندرك أن التأمين يغطي الخسائر الفادحة بحيث يساعد المنشأة على التحكم في المخاطر "نادرة الحدوث وعالية التكلفة". وأخيراً لا يجب أن يستخدم التأمين كبديل للإدارة الجيدة.

Frequency, of Claims Payment - If deductible levels have been established properly underwriters expect to pay a loss on an account every 7 to 10 years. However, with a loss frequency of more than 1 per 5 years indicates both a deductible level which is too low and problems with the bank's internal controls

تكرار سداد المطالبات : يتوقع المكتتبين أن يسددوا الخسائر كل ٧ أو ١٠ سنوات في حالة تحديد نسب مقبولة للتحمل. يشير تكرار الخسائر لأكثر من مرة كل خمس سنوات إلى أن نسبة التحمل متدنية للغاية، مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في النظام الداخلي للبنك.

Allocation of Losses

In an organisation, such as a bank which consists of many different departments and subsidiaries. it is good risk management to charge a unit directly for its losses However, it may be very difficult for smaller units to handle their self insurance as self insurance levels may be handled more easily by large units or subsidiaries. Therefore, in order that

توزيع أو تحديد الخسائر : إنه لمن الحكمة أن تقوم إدارة المخاطر الجيدة بإنشاء وحدة مختصة بالخسائر في منشأة مثل البنك تضم إدارات وفروع مختلفة. ولعله يصعب على الوحدات الصغيرة أن تقوم بالتأمين الذاتي، على غرار الوحدات الكبيرة. وبالتالي فعند تحديد نصيب كل وحدة من تحمل الأقساط في كل خسارة، لا بد حينئذ من وضع نظام لتحديد الخسائر أو الإدماج الداخلي فيما بين الإدارات. يعمل هذا النظام على تحميل مباشر للخسارة في بعض الحالات ونسبة الخسارة في البعض الآخر، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تطبيق نظام التحمل بنسب



all units be allocated their fair . share of premiums and loss costs, it is often necessary to establish an internal pooling or loss allocation system. Banks may add to the credibility and create accurate allocating systems by using actuarial methodology and techniques. Such a system allows for the direct allocation of loss in some cases and the sharing of loss in others. This can make a system of higher deductibles practical.

For example, consider a bank with fifty branches and other non bank subsidiaries. A SR 5 million loss spread among the fifty units in one time period would amount to SR 0.1 million on the average. If an appropriate deductible is charged to the unit that actually suffered the loss and loss-sharing levels of the other units are adjusted relative to their size, a relatively large loss may be absorbed relatively painless. Further, very large losses could be amortized over a period of years. However, there are two important issues to consider in constructing such a system.

Penalize Frequency; Accommodate Severity - Allocation system should penalize frequency and be more forgiving of severity. This is based on the fact that severe or the high cost low probability risks" are far more difficult to control than incidents which to occur frequently and that if many incidents are allowed to occur frequently, it is inevitable that one or more will be severe. For this reason, charging units directly for loss costs can significantly improve loss controls, but the size of the penalty should be appropriate to the size of the operation.

The System Must be Accurate and Understandable - Allocation systems must be both accurate and clearly understandable to unit managers. Many allocation systems have failed because they became very complex in an attempt to create a degree of accuracy that may serve no useful purpose. The following example may serve to illustrate the point:

In this bank, a deductible of SR 1 million is set for Head Office and other wholesale nondepository subsidiaries (i.e trust company, the private bank, etc) while deductible as low as SR 50,000 are set for the small branches - a total of 35 units. Each unit pays 100% of its deductible for losses

في البعض الآخر، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تطبيق نظام التحمل بنسب عالية.

مثال : في حالة بنك بخمسين فرعاً فإن توزيع الخسارة بمبلغ ٥ مليون ريال سعودي فيما بين جميع الفروع في آن واحد سوف تصل إلى تحمل كل منهم إلى ٠,١ مليون ريال سعودي في المتوسط. إذا تم تحديد نسبة خصم مناسبة لكل وحدة تكبدت الخسارة وتعديل نسب المشاركة في الخسارة للوحدات الأخرى وفقاً لحجم كل منها، سوف تستوعب جميع الوحدات مبلغ الخسارة دون الإضرار بها . هذا ويمكن استهلاك (إهدار) مبالغ ضخمة من الخسارة على عدد من السنوات. وعند إعداد مثل هذا النظام يلزم إتباع العاملان أدناه:

فرض عقوبات على المخاطر المتكررة : إن نظام التخصيص (التحديد) لابد أن يتضمن فرض غرامة على التكرار بغض النظر عن فداحتها، حيث إنه يصعب التحكم بإدارة المخاطر نادرة الحدوث وعالية التكلفة، على عكس تلك التي تحدث بصورة متكررة. وإذا تكرر حدوث هذه الأفعال، لابد وأن تصبح واحدة منها أو أكثر فادحة للغاية. ولهذا السبب فإن حساب الخسارة لكل وحدة على حدة يسهل التعامل معها، إلا أنه لابد أن يتناسب مبلغ الغرامة مع حجم العملية.

دقة ووضوح النظام : إن نظم التخصيص لابد وأن تكون دقيقة وواضحة لمديري الوحدات. وقد أثبت العديد من هذه النظم فشله بسبب التعقيدات التي نتجت عن الدقة الشديدة غير اللازمة، وإيكم مثال على ذلك:

تم تحديد نسبة تحمل مليون ريال سعودي من المركز الرئيسي للبنك والفروع الأخرى التي لا تحتفظ بودائع (شركة أموال، بنك قطاع خاص،... إلخ) بينما نسبة التحمل المفروضة على الفروع الصغيرة هي ٥٠,٠٠٠ ريال سعودي، بإجمالي ٣٥ وحدة. تسدد كل وحدة ١٠٠% من نسبة تحمل الخسائر الفعلية، و ٥٠% بالزيادة عن مبلغ التحمل على ألا تزيد على ١٥٠% من مبلغ التحميل.

occurring in its units, and 50% of the loss in excess of the deductible up to an amount no greater than 150% of the stated deductible amount. Thus, a unit with a SR 50,000 deductible would pay the first SR 50,000 of the loss plus 25,000 of the next 50,000 loss for a total possible deductible of Sr 75,000. All units then share equally an excess losses up to the institution's aggregate of SR 1,000,000 deductible. Therefore, the largest loss which could be shared is SR 925,000 which when divided by 35 units is SR 26,428 per unit. If this is still too large a burden for the smaller units, the risk sharing percentages may be adjusted or a cap set on the maximum loss to be borne by smaller units, with the remainder shared corporate-wide.

3.2.5 Premium levels

In evaluating the level of premiums paid by banks for their insurance coverage it is useful to use the standard insurance industry metric of "Rate on Line" _ This is simply the . ratio of premium charged to sum insured (i.e. premium charge/sum insured = "Rate on. Line"). Globally, the spread for Rate on Line runs between 1% - 2% for highly preferred risks with excellent loss records and high retention to approximately 10 % for low quality risks with high loss records and low retention.

Therefore, as may be readily seen insurance pricing is designed to insure that underwriters will recapture the cost of all but the most catastrophic (and lowest probability) losses through the premium structure The premiums of conventional insurance programs may be structured in a number of ways:

Guaranteed Cost Programs - The standard approach for determining a bank's insurance premiums is by means of a guaranteed cost rating. most Saudi banks currently use these types of insurance programs. The guaranteed cost plan is intended to pre-fund all losses that are expected to occur during the policy period. This approach applies predetermined rates to an exposure base to determine premiums. The premium is guaranteed in the sense that it will not vary. However, depending on actual loss incurred during the policy period, premiums may be adjusted at renewal to reflect actual exposures which existed during the rating period. Therefore, reserves for losses that have

وعليه فإذا كان مبلغ التحمل الخاص بالوحدة ٥٠,٠٠٠ ريال، لا بد حينئذ أن تقوم بدفع ٥٠,٠٠٠ الأولى من الخسارة بالإضافة إلى ٢٥,٠٠٠ من ٥٠,٠٠٠ التالية لإجمالي مبلغ ٧٥,٠٠٠ ريال للخصم. وتشارك جميع الوحدات في سداد الخسارة بالزيادة بحيث لا تزيد عن مبلغ التحمل الإجمالي المحدد للمنشأة وهو ١,٠٠٠,٠٠٠ ريال. وعليه فإن أقصى مبلغ خسارة يمكن توزيعه بين الوحدات هو ٩٢٥,٠٠٠ ريال بعد استنزال قيمة الخسارة التي تحملتها الوحدة التي وقعت فيها الخسارة وإذا تم تقسيمها بين ٣٥ وحدة يصبح نصيب كل وحدة ٢٦,٤٢٨ ريال. وإذا افترضنا أن هذا المبلغ لا يزال عبء على الوحدات الصغيرة، لا بد حينئذ من تعديل نسب المشاركة أو وضع حد أقصى للمشاركة التي يمكن أن تتحملها الوحدات الصغيرة بحيث يتم توزيع المتبقي فيما بين وحدات المنشأة.

٣ - ٢ - ٥ أساليب سداد الأقساط :

عند تقييم نسب أقساط التأمين التي يجب أن يسدها البنك من الأفضل استخدام المقياس الثابت للتأمين الصناعي وهو التسعير على أساس كلفة التعويضات " المعدل الحالي " ، وهذه ببساطة نسبة القسط المستحق على المبلغ الإجمالي للتأمين (مبلغ القسط / مبلغ التأمين - المعدل الحالي)، ويتم استخدام " المعدل الحالي " عالمياً ويتراوح بين ١ % - ٢ % بالنسبة للخسائر الفادحة ذات مبالغ خسارة ضخمة ومبالغ تحمل مرتفعة، إلى حوالي ١٠% للخسائر البسيطة ذات المبالغ الضخمة ومبالغ تحمل بسيطة.

وعليه فمن الواضح أن تحديد مبالغ التأمين يتم بطريقة تضمن للمؤمن استرداد تكلفة الخسائر الفادحة التي تحملها من خلال الأقساط التي يسدها. يمكن تسديد أقساط التأمين بطرق مختلفة كالآتي:

برامج التكلفة المضمونة : إن الطريقة المعتادة لتحديد مبلغ التأمين المستحق على البنك هي من خلال وضع نسب للتكلفة المضمونة، والتي تستخدمها بالفعل البنوك السعودية في الوقت الحالي. يهدف برنامج التكلفة المضمونة إلى التسديد المسبق للخسائر المتوقعة خلال فترة سريان البوليصة. ويتم تحديد مسبقاً لنسب المخاطرة من أجل تحديد نسب الأقساط المستحقة والمضمون عدم تغييرها. واعتماداً على الخسارة الفعلية التي تمت خلال فترة البوليصة، يمكن تعديل مبلغ القسط عند تجديد البوليصة ليعكس المخاطرة الفعلية التي حدثت خلال فترة تحديد النسبة. لذا فإن احتياطي المخاطر التي حدثت ولم يتم بيانها أو سدادها سوف تبقى مع المؤمن وبذلك يتجمع دخل الاستثمار لدى المؤمن بل لا يستفيد منه المؤمن عليه. وفي حالة تحمل خسائر ضئيلة خلال فترة البوليصة يتجمع لدى المؤمن مبالغ تزيد عن الاحتياطي لديه.

been Incurred But Not Reported (IBNR) or paid remain with the insurer and investment income accrues to the insurer and the insured receives no benefit from them. However, if the insured has poor loss experience during the policy period, the insurer has no recourse for these which could far exceed earnings generated from the reserves.

Retrospective Rating Programs - Retrospective rating programs are based on the risk management ability and performance of the bank. For these arrangements which offer the insured the opportunity for substantial cost savings over a guaranteed cost plan if the loss record is good. Consequently, if the loss record is poor, the insured may end up paying more premium to the insurer than under self-insurance. Retrospective rating programs offer a system of rewards and punishments depending upon the effectiveness with which the bank manages its risk. Retrospective programs may involve a variety of methods.

No Claims Bonus - The simplest of the retrospective rating programs is the no claims bonus. Under this type of policy a percentage of the premium is returned to the insured at the end of the policy period if no claims are filed with the insurer.

Incurred Loss Retro- Here, an initial premium is paid at policy inception and is adjusted during subsequent years as actual incurred losses become known - with deposit premium being adjusted upward or downward based on loss experience. Generally, premium adjustments are computed annually and a minimum is established for the protection of the insurer. It is adjusted on the basis of losses that have actually been paid, as opposed to losses that have actually occurred which may be more than losses that have been paid. This eases the insured's cash flow problem and allows the use of the loss reserves. The difference Between the standard premium and the amount paid by the insured is normally secured by a Letter of Credit or other acceptable financial guarantee.

Loss Multiplier Plans - Since all retro methods are essentially cost-plus contracts, a simple way to compare retros is by comparing the amount of "load" for non-loss costs on a percentage basis. Dividing the premium by the incurred losses gives

برامج النسب المرتدة : تعتمد برامج النسب المرتدة على قدرة البنك على إدارة المخاطر والتي تتيح للمؤمن عليه الفرصة لتوفير مبالغ ضخمة من خلال برنامج التكلفة المضمونة، وذلك في حالة انعدام حدوث الخسائر. وبالتالي، فإذا تكررت الخسائر، سوف يؤدي ذلك إلى تحمل المؤمن عليه سداد أقساط كثيرة للمؤمن تفوق الأقساط التي يمكن أن يتحملها في حالة التأمين الذاتي. يتضمن برنامج النسب المرتدة نظام مكافآت وجزاءات معتمداً على كفاءة البنك في إدارة المخاطر. ويتضمن البرنامج أساليب عديدة للتطبيق كالآتي:

مكافأة عدم المطالبة : تعد مكافأة عدم المطالبة من أبسط برامج النسب المرتدة، حيث يتم رد نسبة من الأقساط للمؤمن عليه في نهاية مدة البوليصة في حالة عدم المطالبة خلال هذه المدة.

استرداد نسب التحميل : يتم سداد قسط مبدئي في بداية مدة البوليصة ويتم تعديلها خلال السنوات التالية بناء على الخسائر الفعلية التي حدثت - على أن يزيد أو ينقص مبلغ القسط وفقاً لنسب تكرار الخسارة. يتم حساب تعديلات مبلغ الأقساط بصورة سنوية مع تحديد حد أدنى لحماية المؤمن. يتم التعديل بناء على الخسائر التي تم سدادها بالفعل مما يتعارض مع الخسائر الفعلية التي قد تزيد على مبلغ الخسارة المسدد. يؤدي هذا الأمر إلى القضاء على مشكلة التدفق المالي التي يعاني منها المؤمن له ويسمح بالاستفادة من احتياطي الخسارة. ويتم إصدار خطاب ضمان أو أي ضمان مالي مقبول لحفظ الفرق بين القسط المحدد والمبلغ المسدد بالفعل من قبل المؤمن عليه.

برامج مضاعفة الخسارة : حيث إن جميع أساليب النسب المرتدة عبارة عن عقود تكلفة مضاعفة، فإن أبسط طريقة لمقارنة هذه الأساليب تتم من خلال وضع نسب لمقارنة مبلغ "التحمل" الخاص بتكلفة انعدام الخسارة. وفي حالة توزيع مبلغ القسط على الخسائر المحققة ينتج مؤشراً يطلق عليه "مضاعف الخسارة الفعالة" إذ أنه فإن أمثلة: إذا كانت نسبة الخسارة الفعالة 1.5، فإن



an index known as the Effective Loss Multiplier (ELM) - thus a plan with an ELM of 130% is less expensive than plan with an ELM of 150%. Some plans utilize this-concept for determining the premium by simply multiplying the incurred losses by a stated loss multiplier subject to agreed upon minimum and maximum premium levels. This greatly simplifies the calculation process for both insured and insurer.

Present Value Discount Plans- Under these plans, losses are forecasted and then discounted back to present value at some agreed upon interest rate. Insurer expenses are added and a flat premium is charged. This premium is intended to be adequate to cover losses and to avoid the need for adjustments. However, most plans include provisions for eventually adjustment if actual losses are substantially higher or lower than expected.

Fixed_ Cost Participating Dividend Plans - This type of program is really a hybrid between retrospective and guaranteed costs policies as it gives the insurer an option to return a portion or all of the under-writing profits to the participant if it chooses, but generally does not allow the insurer to charge an additional premium for worse than expected losses. While the potential savings are not as great as under a pure retrospective program, the insured is in a no loss position. This is because maximum premium which may be charged is equal to the guaranteed cost premium less any applicable "dividend" discounts granted by the insurer.

Multiline Aggregate Program - Becoming increasingly more attractive as operational risk exposures rise, multi-line aggregate programs use a single insurance policy to cover all of the institution's exposures subject to an aggregate deductible applied to all covered losses. Once the aggregate deductible is satisfied by the payment of one or more claims, the policy would respond to any additional losses upto the aggregate limit. The theory is that by combining the various types of insurable exposures the overall predictability of loss costs is enhanced. An insured may then pay directly for planned and budgeted loss costs and rely on the multi-line aggregate policy to cover unplanned "high value low probability risk".

مضاعف الخسارة الفعلية " لذلك فإن أي برنامج يشتمل على مضاعف الخسارة الفعلية بنسبة ١٣٠% يعتبر أقل من نسبة ١٥٠% . تستفيد بعض البرامج من هذا عند تحديد القسط من خلال مضاعفة الخسائر المتحملة مع مضاعف الخسارة الثابت من أجل التوصل إلى حد أقصى أو أدنى للأقساط، الأمر الذي يؤدي إلى سهولة حسابات المؤمن والمؤمن له.

برامج خصم القيمة الحالية : يتم توقع للخسائر ثم خصمها من القيمة الحالية بنسبة الفائدة المتفق عليها. تضاف مصروفات المؤمن ويتم تحديد مبلغ ثابت للقسط بحيث يغطي الخسائر وبالتالي يؤدي إلى تجنب حدوث أي تعديلات على مبلغ القسط. تتضمن أغلب البرامج بنود تعديل في حالة الارتفاع أو الإنخفاض الملحوظ في مبالغ الخسائر الفعلية.

برنامج توزيع أرباح التكلفة الثابتة : يجمع هذا البرنامج بين بوالص المرتدة والتكلفة المضمونة حيث توفر للمؤمن فرصة استرداد نصيب / أنصبة أرباح التأمين للمشارك، إلا أنه لا يسمح للمؤمن بفرض قسط إضافي يزيد على الخسائر المتوقعة. يضمن هذا البرنامج للمؤمن عليه عدم التعرض للخسارة، بينما لا يتيح له فرصة الإدخار مثلما هو الحال بموجب برنامج الاسترداد. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الحد الأقصى لمبلغ القسط يعادل قسط التكلفة المضمونة مع خصم أي خصومات من " الأرباح " التي يدفعها المؤمن.

البرنامج الإجمالي متعدد الأوجه : إن هذا البرنامج عبارة عن بوليصة تأمين واحدة تغطي جميع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة والخاضعة لمبلغ التحمل الإجمالي الساري على جميع الخسائر المتفق على تغطيتها، ولذلك فهي تجذب الراغبين في التأمين. ومع سداد واحدة أو أكثر من المطالبات بحيث تبلغ إجمالي مبلغ التحمل يمكن حينئذ أن يتم سداد أي خسارة إضافية من خلال البوليصة على ألا تتعدى الحد الأقصى. وتعليل ذلك هو أنه عند الجمع بين أنواع المخاطر المختلفة، يمكن توقع التكلفة الإجمالية للخسائر، يمكن أن يسد المؤمن له تكلفة الخسارة المتوقعة اعتماداً على البوليصة الإجمالية متعددة الجوانب لتغطية " المخاطر عالية التكلفة ونادرة الحدوث " وغير المتوقعة.



3.2.6 Claims

Banks which have strong internal audit and investigative functions and are able to properly document losses, generally experience little difficulty in getting claims paid in a prompt and satisfactory manner.

As a very general measure, insurers typically pay about 75% of the claimed value for about 90% of the items for which legitimate claims are submitted. Therefore, if an insured submitted ten legitimate claims totaling SR 1 million in a year, they could reasonably expect to receive between SR 600,000 and SR 800,000 in compensation less deductibles. It is extremely important that the bank clearly understand what is covered and more importantly what is not covered under the insurance contract. The filing of frivolous claims for which no coverage was contemplated in the policy not only creates extra work for the banks but also serves to antagonize both brokers and underwriters. However, it should be noted that claim payment is almost entirely a function of the quality of claims. Fully documented paid in full by underwriters, while poorly documented claims are, at best settled for a negotiated amount below that claimed or denied completely. In addition the quality of claims documentation and processing by both the bank and its broker directly effects the speed with which claims are settled. If underwriters must repeatedly request additional documentation in order to reach a settlement decision, claims processing becomes a drawn out and cumbersome process. In addition, if a bank has inadequate audit trails and investigative documentation procedures it will be necessary to secure the services of outside accountants, attorneys' or loss surveyors to conduct a proper investigation and generate claim documentation which will be acceptable to the underwriter. This process is both costly and time consuming and materially erodes whatever financial settlement is ultimately reached with the insurer.

It should also be noted that nowhere in any BBB/FIB or ECC contract a condition precedent to liability exists which requires a court judgment against a perpetrator to prove a claim. In fact, no condition precedent to liability exists in the insurance contract that incidents of either internal or external fraud be reported to the police.

٣ - ٢ - ٦ المطالبات :

إن البنوك التي تتمتع بنظام مراجعة داخلية محكم ولديها القدرة على حصر الخسائر عادة لا تتعرض لأي صعوبة في الحصول على تعويض التأمين بصورة سريعة ومرضية.

وبوجه عام يدفع المؤمنون ٧٥ % من قيمة المطالبة لحوالي ٩٠% من البنود المقدمة في كل مطالبة. لذلك في حالة قيام المؤمن له بتقديم عشر مطالبات يصل مبلغها إلى ١ مليون ريال سعودي في السنة، تقوم شركة التأمين بدفع ٦٠٠,٠٠٠ إلى ٨٠٠,٠٠٠ ريال سعودي مع خصم مبالغ التحمل. ويجب أن يكون البنك على دراية تامة بالبنود التي تم تغطيتها وتلك التي لم تتم تغطيتها بموجب البوليصة. إن تقديم مطالبات غير قابلة للتغطية. بموجب البوليصة تتسبب في أعمال إضافية يتحملها البنك علاوة على الأضرار بالسماسة وشركات التأمين. يرجع أسلوب سداد المطالبات إلى نوعيتها؛ تقوم شركة التأمين بسداد مبلغ المطالبة المدعومة مستندياً، أما إذا لم تقدم مستندات كافية لإثبات المطالبة فسوف تقوم شركة التأمين بدفع جزء منها أو رفضها بالكامل (التسوية). إن كيفية إعداد المستندات الرسمية للمطالبة فيما بين البنك والسماسر تساعد على سرعة إنهاء إجراءات التسوية. ويصعب إعداد مثل هذه المطالبات في حالة رغبة شركة التأمين في الحصول على مستندات إضافية لازمة للتسوية. لذلك لا بد أن يستكمل أي بنك جميع المستندات الرسمية وأوراق المراجعة وإلا فمن الضروري أن يلجأ البنك إلى الاستعانة بالمحاسبين القانونيين، المحامين أو المراجعين حتى يتمكن من إصدار مطالبات مثبتة بأوراق رسمية يمكن أن تقبلها شركة التأمين، ويستلزم إتمام هذه العملية وقتاً طويلاً وتكلفة عالية.

ولا بد أن نضع في الاعتبار أنه بموجب غطاء تأمين البنوك / غطاء تأمين المؤسسات المالية أو التأمين ضد جرائم الحاسب الآلي لا يوجد أي شرط يحتم رفع الأمر للمحكمة في حالة الرغبة في إثبات أي مطالبة، ولا إبلاغ الشرطة بأي أمر يتعلق بوليصة التأمين سواء هو احتيال أو نصب، ورغم أن هذا التصرف هو مطلب قانوني أو تشريعي، إلا أنه بالتأكيد تصرف حكيم من جانب البنك.



Although this may be a legal/regulatory requirement and is certainly a prudent action on the part of the bank.

3.3. Other Insurance Alternatives

In addition to conventional insurance programs, a number of alternative techniques have developed in recent years to facilitate the external financing of operational risk.

3.3.1 Risk Retention Groups, Group Captives, and Risk Sharing Pools

Although they are established as insurance companies, they are more properly viewed as self-insurance mechanisms. Risk retention groups, group captives and risk sharing pools are simply cooperative risk funding vehicles designed to write insurance to cover risks. They may be formed to reduce insurance costs within a specific group of participants, increase limits of coverage and secure more favourable terms of coverage, or to spread the risk as compared to going without insurance entirely.

Pools are developed by group captives and self insureds that wish to transfer some of the risk they have agreed to assume. Pooling arrangements frequently occur when group captives cannot find adequate reinsurance or the cost of such reinsurance is excessively high relative to the risk. Thus, participants in a risk retention group, group captive or pool should understand that they are participating in self-insurance. Viewing the captive or pool in this manner is important for two reasons:

Paying for Loss - With the exception of reinsurance for potential catastrophic losses, the group will pay for virtually all of its own losses.

Pooling the Risk - Experience indicates that the "average premium" theories that underline traditional insurance industry thinking are valid only if good risks are willing to stay in the pool with the bad risks.

3.3.2 Agency Captives

These are captive insurance companies formed by brokers or agents to provide coverage for their insured. These types of captives increase the

٣ - ٣ بدائل أخرى للتأمين :

هناك العديد من أساليب التأمين التي تم وضعها في السنوات الأخيرة بخلاف الأساليب التقليدية وذلك من أجل تسهيل التمويل الخارجي لمخاطر العمليات.

٣ - ٣ - ١ مخاطر احتجاز الأموال للمجموعة ، شركات التأمين المقبوضة والتأمين الجماعي :

بالرغم من إنشائهم كشركات تأمين إلا أنها تتبع أساليب التأمين الذاتي . إن مخاطر احتجاز الأموال للمجموعة شركات التأمين المقبوضة والتأمين الجماعي ماهي إلا وسائل تعاونية لتمويل المخاطر حتى يتسنى تغطيتها. وفي حالة انضمام مجموعة من المشتركين نقل تكلفة التأمين، ترتفع حدود التغطية، تزيد البنود القابلة للتغطية أو يوزع الخطر كما لو لم يكن هناك تأمين.

قام مجموعة من الذين قاموا بالتأمين الذاتي بإعداد التأمين الجماعي رغبة في نقل بعض المخاطر التي يتحملونها . إنه كلما يستخدم التأمين الجماعي في حالة عدم تمكن شركات التأمين المقبوضة من إعادة التأمين أو عندما تكون تكلفتة عالية مقارنة بالخطر، لذا فلا بد أن يتفهم المشتركين في صندوق الزمالة أو التأمين الجماعي أنه ماهو إلا تأمين ذاتي، وترجع أهميتها إلى السببين أدناه:

سداد الخسارة : باستثناء إعادة تأمين الخسائر الفادحة المتوقعة، سوف تسدد المجموعة جميع الخسائر الخاصة بها.

الإشتراك في تحمل المخاطر : تشير الخبرة إلى أنه بموجب التأمين الجماعي يطبق " متوسط القسط " المتعارف عليه في التأمين العادي فقط في حالة تحمل المخاطر البسيطة والفاخرة معا.

٣ - ٣ - ٢ مجموعة وكلاء :

تلك هي مجموعة من شركات التأمين المكونة من وكلاء وسماسرة بغرض تغطية خسائر عملائهم. هذه النوعية من الشركات تتيح الفرصة للسماسرة لفتح آفاقاً واسعة لخدمة العملاء والاضافة للتأمين على العديد من المنتجات.



probability that brokers will have a market into which to place their insured and therefore may allow them to offer broader levels of coverage than that offered by risk retention groups or group captives.

3.3.3 Rent-a-Captive

A highly specialized form of captive operation. These companies are designed for firms that do not want to own a captive but want to obtain some of its advantages. A rent-a-captive is formed by investors and is operated as an income producing business. An insured pays a premium and usually pays a deposit or posts a letter of credit to back up its business. The operators of rent-a-captives handled the operations and claims for the insured and place the reinsurance. At the end of the policy period the insured is paid a dividend based on incurred losses, operating expenses, and cost of reinsurance.

3.4 Finite Risk Insurance - A Combined Approach

It is a hybrid involving risk transfer through an insurance contract and internal financing of risk. Finite risk insurance and financial reinsurance both involve risks which are limited by an aggregate limit across the policy so that the insurer has a limited liability (hence the term "finite"). They both attempt to "smooth" the peaks and valleys of losses for the insured and the insurer by redistributing these losses over a period or a series of fiscal periods. Finite risk products are tailored for each bank and reflect its own unique risk transfer needs. Therefore, no two programs are alike. Indeed, even definitions of what constitutes "finite risk" differ based on the proposed use of the techniques involved. However, finite risk contracts do share several common features.

3.4.1 Loss Severity and Frequency

Finite risk works best in situations where a severe loss is possible. A typical finite risk prospect is an organization which has a high severity/low frequency loss situation (i.e an "upstream" professional liability loss from overseas derivative trading) for which inadequate insurance coverage is available in the conventional market or the cost of the coverage is prohibitive.

آفاق واسعة لجذب الراغبين في التأمين مما يؤدي بدوره إلى توفير مجالات أوسع للتغطية بعكس تلك التي تتوفر في شركات التأمين المقبوضة والتأمين الجماعي.

٣ - ٣ - ٣ صناديق خارجية :

تتخصص تلك الشركات في إنشاء الصناديق لخدمة المؤسسات التي لا ترغب في إنشاء صناديق خاصة بها بل تسعى للتمتع بمميزاتها . قام مستثمرون بوضع هذا النظام والعمل به باعتباره ذو عائد جيد. يسد المؤمن له قسطاً أو مقدماً أو يقدم خطاب ضمان كضمان لاستمرار العمل. يتناول المسئولين عن هذا النظام إنهاء جميع إجراءات المطالبات الخاصة بالمؤمن له بالإضافة إلى إعادة التأمين. وفي نهاية فترة البوليصا يدفع للمؤمن له أرباحاً بناء على نسبة الخسائر المحتملة، مصروفات العمل وتكلفة إعادة التأمين.

٤ - ٣ - ٤ المخاطر المحدودة - أسلوب الجمع :

يجمع هذا الأسلوب بين نقل المخاطر من خلال عقد تأمين والتمويل الداخلي للمخاطر . يتضمن تأمين المخاطر المحدودة وتمويل لإعادة التأمين المخاطر ذات الحد الأقصى بموجب البوليصا بحيث يتحمل المؤمن مسئولية "محدودة" لسداد المطالبات. ويتكفل كل منهم بـ " تخفيف " الخسائر الفادحة التي يتعرض لها المؤمن والمؤمن له عن طريق إعادة توزيع هذه الخسائر على فترة زمنية محددة أو فترات مالية متوالية. يتم توفير تسهيلات تأمين المخاطر المحدودة لكل بنك وفق احتياجاته لكيفية نقل المخاطر. ولهذا عادة لا يتطابق برنامج مع بعضهما، وليس هذا فحسب بل يختلف تعريف " المخاطر المحدودة" وفقاً لأنواع التسهيلات التي يوفرها التأمين.

٣ - ٤ - ١ مدى فداحة وتكرار الخسارة :

يفيد تأمين المخاطر المحدودة في حالة الخسارة الفادحة. يتمثل الخطر المحدود في تعرض منشأة لخسائر فادحة لكنها غير متكررة (تحمل مسئولية خسارة مهنية "غير متوقعة" نتيجة للتجارة الخارجية) بحيث لا يقوم التأمين العادي بتعويض ما تعرضت إليه المنشأة من مثل هذه الخسائر.

ونادراً ما يلجأ البنك إلى المتكفل الأوحد بالتأمين المقبوض لكي يولججه برنامج تأمين المخاطر المحدودة لتعويض المستوى المتوسط من خطر العمل - ما بين التأمين الذاتي الذي يغطي الخسائر البسيطة والتأمين التجاري الذي يغطي



Frequently, a bank will use a single-parent captive to front a finite program to fill the middle layer of operational risk - above the self-insurance used for smaller recurring losses and below commercial insurance used for catastrophe cover - although some insurers have used finite insurance on top of self insurance and handled the upper layer of risk through a captive.

An example of how a finite risk program can handle a high severity/low frequency situation might be that of an investment banking firm which has developed a new series of global derivative trading products. To fully exploit the potential market the firm wishes to spin off this function as a separate operating subsidiary through an Initial Public Offering (IPO). However, investors are concerned that, given current liability issues involving derivative trading products, the proposed firms professional liability exposures are inadequately covered, since they fear that a professional liability loss in the first year of the IPO would drive insurance premiums to a prohibitive level and/or severely deplete capital. To address this issue, a program is structured utilizing both finite and conventional insurance. The finite portion consists of a five year program with a guaranteed premium for the underlying primary finite layer. For coverage in excess of this primary finite layer, commercial insurance is used since premium rates in the excess layers are less than using the finite market. This program gives the firm precisely what it needs during the critical IPO phase - maximum transfer of risk with a guaranteed premium level for five years. In addition, if there are no significant losses over the period of the finite contract, the firm will receive a return of premium at the end of that time.

3.4.2. Multi-Year Duration

One of the primary attributes of any finite insurance program is the ability to address the financing of liabilities over a multi-year period, thereby minimizing the impact of a severe loss in a single year. In addition, finite programs also minimize the "financial costs" of insurance - the cost of going into the market after year to renew policies and being subject to market cycles. It also help building and strengthening long-term

الخسائر الفادحة - بالرغم من أن بعض المؤمنون يفضلون تأمين المخاطر المحدودة على التأمين الذاتي ويتعاملون مع المخاطر الجسيمة من خلال الصندوق.

وعلى هذا النحو نذكر مثالاً لكيفية تناول برنامج الخطر المحدود للخسائر الفادحة نادرة الحدوث في شركة استثمار مصرفي تمارس نشاط التجارة الخارجية. ورغبة في احتكار السوق تسعى الشركة إلى التوسع في هذا النشاط باعتباره نشاطاً مستقلاً تابعاً لها وذلك من خلال (العرض العام الرئيسي). ويرى المؤمنون أنه حيث إن نطاق المسؤولية الحالية يتضمن النشاط التجاري، لذلك ليس هناك ما يغطي المسؤولية المهنية المتوقعة للشركة بسبب مخاوف تتلخص في أن خسارة المسؤولية المهنية في العام الأول (للعرض العام الرئيسي) يمكن أن تتسبب في رفع أقساط التأمين بصورة غير مقبولة و/أو استنفاد كامل لرأس المال. لقد تم إعداد برنامج لتناول مثل هذا الموقف يجمع بين تأمين المخاطر المحدودة والتأمين التقليدي. يشتمل التأمين المحدود على برنامج مدته خمس سنوات يسد من خلاله قسط مضمون للخسائر المحددة الأساسية. يستخدم التأمين التجاري بالنسبة للتغطية بالزيادة للمستوى المحدود والأساسي للخسارة حيث إن معدلات الأقساط المسددة بالزيادة لا تزال أقل من التأمين المحدود. يوفر هذا البرنامج جميع احتياجات الشركة خلال مرحلة العرض العام الرئيسي - نقل الحد الأقصى للخطر عن طريق سداد قسط مضمون لمدة خمس سنوات، علاوة على ذلك، فإذا لم يكن هناك خسائر كبيرة خلال فترة التأمين المحدود، سوف تسترد الشركة جزءاً من القسط في آخر المدة.

٣ - ٤ - ٢ الفترة الزمنية لتمويل الالتزامات :

إحدى الخواص الأساسية المميزة في أي برنامج تأمين محدد هي قدرته على التعامل مع تمويل الالتزامات في فترة زمنية تمتد إلى عدد من السنوات، وبذلك يقلل اثر الخسارة الفادحة إلى أدنى حد في السنة الواحدة. إضافة لذلك تقلل برامج التأمين المحدد أيضاً "التكاليف المالية" للتأمين إلى أدنى حد لها - أي تكاليف دخول السوق في السنوات المتتالية بغرض تجديد وثائق التأمين والخضوع لحلقات دوران السوق. وتساعد تلك البرامج أيضاً في بناء وتقوية علاقات طويلة الأمد مع المؤمن. ونظراً إلى أن دخول السوق على أساس سنوي

relationships with insurer. Since going into the market on an annual basis is highly inefficient, finite programs are designed to maximize the allocation of premiums to loss payments and minimize their use for transaction costs and overheads.'

3.4.3 Profit Sharing

One of the most attractive aspects of finite insurance programs is the possibility of premium reduction through the return premium mechanism. In return for limitation of liability through an aggregate cap and for a guarantee of premiums over a specific period of time, the insurer agrees to share underwriting profits with the insured in the event of favourable loss performance.

3.4.4 Disadvantages

As with all approaches to managing operational risk, finite risk insurance has certain drawbacks:

Risk Management Expertise - To effectively blend the internal and external financing elements necessary in a successful finite risk program, it is necessary that management clearly understands the nature and magnitude of the bank loss exposures and is willing to pay for a significant portion of these exposures through self-insurance. Banks' must have a very clear view of the financial resources they will need for these programs. Since these programs are multi-year in nature, a bank must be certain about its future period cash flows and how much cash it wants to devote to the program. Otherwise finite risk management programs simply will not work more effectively with structuring the program than will normal conventional insurance.

Cost - Since finite programs are typically structured for three to five years, they may represent a higher initial cost both in terms of guaranteed premiums and costs associated with structuring the program than will conventional insurance. They are certainly more expensive than self insurance. In addition, failure to control losses over the period of the contract may result in no return of premium one of the primary advantages of finite programs,

يعتبر عملاً غير فعال إلى درجة كبيرة، فقد تم تصميم برامج التأمين المتناه لكي تزيد إلى أقصى حد من عملية تخصيص الأقساط لدفع الخسارة، ولتقل استخدامها إلى أدنى حد لتغطية تكاليف إجراء المعاملات والنفقات العامة.

٣ - ٤ - ٣ المشاركة في الأرباح :

أحد أكثر السمات جاذبية في برامج التأمين المحدد هي إمكانية تخفيض القسط بواسطة آلية قسط التراجع . ففي مقابل قصر وتقييد الالتزام أو المسؤولية من خلال غطاء الإجمالي وللحصول على ضمان أقساط لمدة زمنية محددة، فإن المؤمن يوافق على أن يشارك المؤمن له في أرباح الإكتتاب في حالة حدوث أداء إيجابي بالنسبة للخسائر .

٣ - ٤ - ٤ العيوب :

كما هو الحال بالنسبة لكل الطرق المستخدمة لإدارة مخاطر العمليات ، نجد أن لبرامج تأمين المخاطر المحدد أوجه قصور معينة :

الحاجة للإطلاع الواسع في إدارة المخاطر : حتى يمكن مزج العناصر الداخلية والخارجية للتمويل بحيث تصبح فعالة، فمن الضروري أن تتفهم إدارة البنك وبوضوح طبيعة وحجم مخاطر الخسارة التي يواجهها البنك وأن تكون للإدارة الرغبة في الدفع لتغطية جزء كبير من هذه المخاطر بواسطة التأمين الذاتي. ويجب أن تكون الرؤية واضحة تماماً بالنسبة للبنوك فيما يتعلق بالموارد المالية التي سيحتاجونها للوفاء بهذه البرامج. ولأن طبيعة هذه البرامج تقوم على سنوات متعددة، فيجب أن يكون البنك واثقاً بشأن التدفقات النقدية له في الفترة المستقبلية، وأن يكون متأكداً أيضاً من كمية النقد التي يريد حجزها لتنفيذ البرنامج. وبخلاف ذلك فإن برامج إدارة مخاطر التأمين المحدد لن تتجج بشكل أكثر فاعلية من برامج التأمين الاتفاقي.

التكلفة : وحيث أن برامج التأمين المحدد ، بشكلها النموذجي ، تصمم لثلاث إلى خمس سنوات، فإنها وعلى نحو أكبر من برامج التأمين الاتفاقي، قد تؤدي إلى تكلفة أولية أكبر من حيث أقساط التأمين المضمونة والتكاليف المرتبطة بوضع البرنامج. وبرامج التأمين المحدد أكثر تكلفة بالتأكيد من التأمين الذاتي. إضافة لذلك قد يؤدي الإخفاق في ضبط الخسائر خلال مدة العقد إلى عدم رد القسط وهو أحد المميزات الرئيسية لبرامج التأمين المحدد.



RISK MANAGEMENT EVALUATION QUESTIONNAIRE

رابعاً : استبيان تقييم إدارة المخاطر :

This Operational Risk Management Evaluation Questionnaire is designed to provide a tool to assist Banks within the Kingdom in assessing and quantifying the adequacy of their programs for managing and financing operational risk. This is not a detailed questionnaire, but covers the main areas of importance in the implementation and management of an effective program of operational risk management within the bank.

For this assessment to be both accurate and objective, the questions should be completed by staff who have an appreciation of overall operational risk management and the implications of the questions with respect to the banks operations and financial planning but who do not have day-to-day responsibility for either major operational areas or for the institution's insurance program. Involvement of Internal Audit personnel may provide both technical assistance in assessing operational risk and controls as well as helping to insure objectivity in the survey process.

There is no "pass" or "fail" score for this Questionnaire. Primary questions are designed to elicit a "yes" or "no" answer. A written response or comment to all questions may be given when the institution uses a different approach than that stated to address the issue or if it is felt that there are other considerations which should be brought to management's attention. Accordingly, this questionnaire is divided into:

- (1) Management oversight
- (2) Risk Assessment
- (3) Operational Risk Reduction and Control
- (4) Insurance Options

The scope of all answers should include both domestic and foreign operations i.e inside and outside Saudi Arabia.

تم تصميم استبيان تقييم إدارة مخاطر العمليات ليوفر الأداة الملائمة لمساعدة البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية على تقييم وقياس مدى ملائمة برامجها لإدارة وتمويل مخاطر العمليات. والاستبيان ليس تفصيلياً بدقة، لكنه يغطي المجالات الرئيسية الهامة اللازمة لتطبيق برنامج فعال لإدارة مخاطر العمليات في البنك.

وحتى يصبح هذا التقييم دقيقاً وموضوعياً في نفس الوقت، يجب أن تكون الإجابة على الأسئلة الواردة فيه من قبل الموظفين القادرين على تقدير القيمة الكلية لعملية إدارة مخاطر العمليات والدلالات التي تتضمنها الأسئلة فيما يتعلق بعمليات البنك والتخطيط المالي. لكن يجب أن لا يكون هؤلاء الموظفين ممن يتحملون مسؤوليات يومية في مجالات إدارة العمليات أو في إدارة قسم الأم ٩ بالبنك بالإضافة إلى أن مشاركة إدارة المراجعة الداخلية قد توفر المساعدة الفنية في تقييم مخاطر العمليات والضوابط، وبفس القدر قد تساعد في ضمان الحصول على الرأي الموضوعي في عملية المسح.

والغرض من هذا الاستبيان ليس تحقيق معدلات لقياس "النجاح" أو "الفشل" فالأسئلة الأولية فيه صممت لاستنباط إجابات بـ "نعم" أو "لا". أما التعليق أو الإجابات التحريرية على كل الأسئلة فيمكن السعي للحصول عليها عندما تستخدم المؤسسة المعنية منهجاً مختلفاً عن ذلك المنهج المحدد لتناول هذه المسألة، أو إذا تم التوصل إلى وجود اعتبارات أخرى يقتضي الأمر لفت انتباه الإدارة لها. وعلى ذلك فإن هذا الاستبيان ينقسم إلى التالي:

- نظرة الإدارة العليا .
- تقييم حجم المخاطر .
- مراقبة وخفض مخاطر العمليات .
- سياسات التأمين .

نطاق الإجابات يجب أن يشمل العمليات المحلية والخارجية معاً ، أي العمليات داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.



نظرة الإدارة العليا

ملاحظات	لا	نعم	الجدول الأول
			<p>١ - هل قام البنك بوضع خطة لإدارة ومواجهة مخاطر العمليات مع إبراز سياسات وأسس وأهداف البنك في هذا الشأن؟</p> <p>أ - وفي حالة وجود تلك الخطة فهل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تم اعتمادها كتابياً من الإدارة ؟ • تم الموافقة عليها كتابياً من الإدارة العليا ؟ • تم مراجعتها على الأقل سنوياً ؟ <p>٢ - هل تم تحديد أهداف البرامج الخاصة بإدارة مخاطر العمليات أي هل تم تحديد أهدافه التنظيمية - إن أمكن (بمعنى هل سيتمكن من خفض معدلات الاختلاس بالفرع بنسبة ٥% وخفض خسائر الإئتمان بنسبة ١٥%) ؟</p> <p>أ - هل يقوم مجلس الإدارة بتقييم هذه الخطة في ضوء تلك الأهداف مرة واحدة على الأقل سنوياً ؟</p> <p>٣ - هل قام البنك بتعيين مدير مسئول عن مخاطر العمليات تكون مسؤولياته مواجهة ومعالجة مخاطر العمليات وتولي الأمور المالية والإئتمانية داخل البنك ؟</p> <p>أ - وفي هذه الحالة هل يقوم بالعمل بالدوام الكامل ؟</p> <p>ب - وإذا كان الحال كذلك فهل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتمتع بالمسئولية الكاملة والواضحة في مواجهة وتقييم مخاطر العمليات والمخاطر الإدارية ومخاطر التمويل ؟ • هل يتم وضع وصف وظيفي كتابي له ؟ • هل تم تشكيل لجنة لإدارة مخاطر العمليات وذلك للمساهمة في تقييم وتحديد وتنظيم وإدارة كافة الأمور والأنشطة المتعلقة بمخاطر التشغيل ؟ <p>أ - وفي هذه الحالة فهل تضم تلك اللجنة عناصر وأفراد من كل قسم رئيسي من أقسام البنك مثل إدارة المراجعة الداخلية والخزينة والاعتمادات ؟</p> <p>ب - هل تجتمع تلك اللجنة بصورة منتظمة (ربع سنوياً على الأقل).</p> <p>ج - هل تقوم تلك اللجنة برفع تقاريرها إلى المدير المسئول عن العمليات ؟</p> <p>د - هل تتضمن مسؤوليات تلك اللجنة الآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مواجهة المخاطر الناجمة عن عمليات الاختلاس والتزوير وغيرها من الأعمال الإجرامية الأخرى ؟ • مواجهة أي أمور قد تسيء إلى مهنة وثقة العملاء بالبنك ؟ • مواجهة كافة المخاطر المتعلقة بعدم الالتزام بالقواعد والقوانين التنظيمية ؟ • المخاطر السياسية ؟



MANAGEMENT OVERSIGHT

1.	YES	No	COMMENTS
<p>1. Has the Bank developed an Operational Risk Management Plan outlining objectives, policies, and standards ?</p> <p>1.1 If yes to 1, has this plan been:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Formally approved in writing by the Board of Directors? * Disseminated in writing by senior management ? * Reviewed on at least an annual basis ? <p>2 Have annual Operational Risk Management Program Goals been established in terms of measurable organizational objectives where possible (i.e., a 50% reduction in branch fraud, a 15% reduction in credit card losses, etc.) ?</p> <p>2.2 Is the Plan; formally evaluated against these Goals on at least an annual basis by the Board of Directors ?</p> <p>3. Has an Operational Risk Manager been appointed to address overall operational risk management and financing issues within the bank ?</p> <p>3.1 If yes to 3, is this a full-time position ?</p> <p>3.2 If yes to 3, does this individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Have clear and specific responsibility for operational risk assessment, risk management, and risk financing activities within the bank ? * Have a written position description ? <p>4. Has an Operational Risk Management Committee been formed to assist the Operational Risk Management in assessing, planning, and managing operational risk management activities?</p> <p>4.1 If yes to 4, are all major operational and staff areas of the bank represented on the committee to include: Specify such areas represented i.e. Internal Audit, Treasury Operations, Credit Card / ATM's etc.</p> <p>4.2 If yes to 4, does the Committee meet on at least a quarterly basis?</p> <p>4.3 If yes to 4, does the Committee report to the Chief Operating Officer ?</p> <p>4.4 If yes to 4, does the operational scope of the Committee include consideration of:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fraud, forgery, and other criminal risks ? * Professional and client related liability exposures ? * Risk associated with legal and regulatory non-compliance ? * Political risk ? 			



تقييم حجم المخاطر

ملاحظات	لا	نعم	الجدول الثاني
			<p>١ - هل يوجد مخزون من موارد المؤسسة المادية وغير المادية قد تتعرض لمخاطر العمليات والتمثلة في الآتي :</p> <p>أ - الأصول المادية (العقارات ، والأجهزة والتجهيزات ... إلخ) .</p> <p>ب - الأصول المالية (النقدية ، الأوراق المالية والأدوات المالية القابلة للتداول) .</p> <p>ج - الموارد البشرية (الموظفين ، المديرين ، العملاء ، والمساهمين ، البائعين والمقاولين) .</p> <p>د - الأصول غير المادية (السمعة التجارية والشهرة ... إلخ) .</p> <p>٢ - هل يتم تحديد مخاطر العمليات في ضوء التوسعات وعمليات الشراء المستحقة والاندماج والتقليص وغيرها والتي تشمل:</p> <p>أ - الأصول المادية (العقارات ، والأجهزة والتجهيزات ... إلخ) .</p> <p>ب - الأصول المادية (النقدية والأوراق المالية والأدوات المالية القابلة للتداول) .</p> <p>ج - الموارد البشرية (الموظفين ، المديرين ، العملاء ، والمساهمين ، البائعين والمقاولين) .</p> <p>د - الأصول غير المادية (السمعة التجارية والشهرة ... إلخ) .</p> <p>٣ - هل يمكن للبنك تحديد المخاطر الفعلية والمحتملة الناجمة عن المخاطر والخسائر التي قد تنتج عن طبيعة الخدمات والعمليات البنكية التي يقدمها البنك لعملائه حالياً أو المقترح تقديمها ، وتشمل تلك المخاطر الآتي :</p> <p>أ - الأعمال الإجرامية مثل الاختلاس ، التزوير ، السرقة ، التزيف والسطو ؟</p> <p>ب - الخسائر المباشرة نتيجة إصابة أو مرض موظف ؟</p> <p>ج - الخسائر المتعلقة بتسريب (إفشاء) المعلومات أو البيانات ؟</p> <p>د - الخسائر المباشرة الناجمة عن تلف ممتلكات البنك ؟</p> <p>هـ - الخسائر المترتبة على سوء الاستعمال ؟</p> <p>و - خسائر نتيجة الإخلال بالالتزامات التعاقدية ؟</p> <p>ز - مخاطر مسؤولة المنتجات البنكية ؟</p> <p>ح - الالتزامات التنظيمية والقانونية والرقابية ؟</p> <p>ط - المخاطر السياسية والتغير المستمر في الأنظمة والقوانين ؟</p> <p>٤ - هل يتم عمل تحليل رسمي - كمي ونوعي - مرة كل سنة على الأقل لقياس مستوى وحجم مخاطر العمليات الحالية ؟</p> <p>وهل يشتمل هذا التحليل على الآتي :</p> <p>١ - تقديرات موظفي ومديري إدارة العمليات لحجم هذه المخاطر على أساس تقدير الحد الأقصى لما سيتكبده البنك من تكاليف ومبالغ نتيجة حدوث أي من هذه المخاطر وعلى أساس إجمالي خسائر العام ؟</p> <p>ب - تقييم موظفي ومديري إدارة العمليات لحجم المخاطر التي حدثت من قبل ؟</p> <p>ج - فحص ومراجعة البيانات المتاحة عن حجم الخسائر التي حدثت في بنوك أخرى داخل المملكة وخارجها ؟</p> <p>د - توافر البيانات والمعلومات عن التقارير المباشرة التي تم إعدادها مسبقاً عن المخاطر التي تعرض لها والخسائر التي تكبدها مسبقاً سواء الخسائر المؤمن عليها أو غير المؤمن عليها ؟</p> <p>هـ - مقارنة معدلات الخسائر السابقة ؟</p> <p>و - تحليل لإجراءات والاتجاهات في مواجهة الخسائر التي حدثت في الماضي وأنماط الدفع ؟</p> <p>ز - وضع تصور باحتمالات الخسائر (تحليل لطرق وأساليب التطوير ومواجهة تلك الخسائر والحد منها) - بما في ذلك تحديد ما يتم اتخاذه من إجراءات في أسوأ الحالات ؟</p> <p>ح - تحليل الخسائر ودوريتها وحجم التوقعات المستقبلية لها ؟</p> <p>ط - توافر إجراءات لمنع مثل هذه المخاطر والحد من حدوثها ؟</p>



2.0 RISK ASSESSMENT

2.	YES	NO	COMMENTS
<p>1. Is there any inventory of the institution's tangible and non-tangible resources which may be subject to operational risks. These may include the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Physical Assets (i.e. physical plant, systems, real estate, etc) • Financial Assets (i.e.cash, securities, negotiable instruments,etc.) • Human Assets (i.e. employees, officers, directors, customers,shareholders, vendors and contractors, etc.) • Intangible Assets (i.e. reputation, good will; etc.) <p>2. Are operational risks with respect to new acquisitions, divestitures, expansions, or downsizing been identified. These may include the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Physical Assets (i.e. physical plant, systems, real estate, etc.) • Financial Assets (i.e. cash securities, negotiable instruments, etc.) • Human Assets (i.e. employees, officers, customers, share holders, vendors and contractors, etc.) • Intangible Assets (i.e., reputation, goodwill, etc.) <p>3. Can the bank identify actual and potential loss exposures and risk events for all products and services currently being offered or proposed for implementation. Such risks may include the following: Criminal acts including fraud, forgery, robbery, burglary and counterfeiting ? Direct loss of injury to or sickness of personnel ?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Loss or compromise of information / data ? * Direct loss of or damage to physical property ? * Consequential loss and or loss of use ? * Customer Contractual Liability ? * Tort and Product Liability ? * Statutory and Regulatory Liability (Legal and Regulatory Compliance) ? * Political risk and regulatory instability ? <p>4. On at least an annual basis, are formal qualitative and quantitative analyses conducted to measure the level of current operational risk?</p> <p>Does this analyses include.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Judgmental risk estimates by senior staff and operational managers based on probable and maximum severity costs of a single occurrence and / or aggregate losses in a single year ? * Assessment of risk event probabilities by senior managers and operational personnel ? * Review of available loss data from other banks institutions both within the Kingdom and internationally ? 			



<ul style="list-style-type: none"> * Maintenance of a data base of incident reports and exposure and loss history for both insured and uninsured losses ? * Comparison of past losses and loss ratios to the premium and exposure bases ? * Analysis of trends, reporting, and payment patterns for past losses ? * Decision and event tree analysis ? * Scenario development (including "worse case" analyses) ? * Frequency and severity analyses and projections ? * Preventive measures in place ? 			
---	--	--	--





مراقبة وخفض مخاطر العمليات

ملاحظات	لا	نعم	الجدول الثالث
			<p>١ - هل يتم اعداد ووضع برامج مكتوبة لكافة أقسام إدارة العمليات والعاملين بها خاصة المتعلقة بمخاطر العمليات ومراقبة حجم الخسائر التي قد تنتج عنها بما في ذلك تقييم حجم هذه المخاطر وطرق مراقبتها؟ وهل توضح تلك البرامج الآتي:</p> <p>أ - كيفية المحافظة على سرية البيانات؟</p> <p>ب - الحماية الفعلية لمقر البنك (وسائل السلامة الأمنية)؟</p> <p>ج - كيفية منع عمليات الاختلاس وكافة أشكال الاحتيال؟</p> <p>د - طرق منع سوء استخدام بطاقات الائتمان والصرف الآلي وأنظمة الدفع الآلي؟</p> <p>هـ - كيفية حماية العلامات التجارية وعدم انتهاك حقوق الطبع؟</p> <p>و - طرق حماية نظم المعلومات؟</p> <p>ز - ضمان جودة الخدمات والاستشارات المقدمة؟</p> <p>ح - التقيد بالتزامات العملاء التعاقدية؟</p> <p>ط - الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة داخل المملكة؟</p> <p>ي - وغيرها إن وجد؟</p> <p>٢ - هل يهتم الموظفون المختصين بإدارة ومراقبة مخاطر العمليات داخل البنك بتقديم العون والمساهمة مركزياً في إعداد البرامج الخاصة بمخاطر العمليات ومراقبة حجم الخسائر ومخاطر التمويل داخل البنك؟ وهل يشمل نطاق مسؤولياتهم الآتي:</p> <p>أ - اعداد التقارير عن حجم المخاطر التي تحدث بصورة منتظمة ورفعها إلى الإدارة العليا ومختلف الأقسام مثل الإدارة القانونية والتأمين؟</p> <p>ب - التحقيق الكامل في أسباب هذه الخسائر وذلك بالتعاون مع إدارة المراجعة الداخلية وإدارة التأمين وإدارة الأوراق المالية؟</p> <p>ج - وضع إجراءات مكتوبة تنولى كافة مستحقات العاملين بالداخل والخارج؟</p> <p>د - فحص ملف هذه المستحقات ووضع إجراءات للتحقيق فيها وسدادها؟</p> <p>هـ - جمع هذه المستحقات وإجراء تقييم كمي دوري لإجراءات التحقيق فيها وسدادها؟</p> <p>و - متابعة كافة المستحقات المعلقة وتقييم إجراءات معالجتها؟</p> <p>٣ - هل قام البنك بوضع نظام للمكافآت والجزاءات يشتمل على مايلي:</p> <p>أ - تقييم منتظم يقارن بين حجم الخسائر في كافة الأقسام والإدارات؟</p> <p>ب - الحوافز التشجيعية - النقدية أو غير النقدية؟</p> <p>٤ - هل تم وضع برنامج رسمي للتدريب على كيفية مواجهة ومراقبة مخاطر العمليات بإلقاء الضوء على مسؤولية كل شخص معني في مثل هذه الظروف وكيفية مواجهة الخسائر التي تنجم عن مخاطر العمليات؟</p>



OPERATIONAL RISK REDUCTION AND CONTROL

3.	YES	NO	COMMENTS
<p>1. Have formal written programs of operational risk and loss control including risk assessment and control matrices been developed for all operational and staff areas ? If yes 1, do these programs include:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Proprietary and confidential data ? * Physical security of the bank's premises ? * Branch fraud prevention and awareness ? * Credit card, ATM, trading, and payment systems fraud ? * Software piracy and patent / copyright infringement ? * Information Systems Security ? * Product and service quality assurance ? * Adherence to customer contractual obligations ? * Compliance with regulatory and statutory requirements within Saudi Arabia ? * Others as applicable ? <p>2. Does the Operational Risk Management function provide central direction and coordination for operational risk management and loss control and risk financing programs within the institution ? Does its scope include:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Timely reporting of losses to senior management, SAMA, insurance carriers, and law enforcement (when appropriate) ? * Complete investigation of losses in conjunction with internal audit, bank's security department, insurance carriers and law enforcement (when appropriate) ? * Written claims handling procedures for line and staff personnel as well as both in-house claims personnel and external claims handling services ? * Review of claims files and investigative procedures ? * Coordination of claims and periodic qualitative evaluation of the overall claims handling process ? * Follow-up on all open claims and periodic qualitative evaluation of the overall claims handling process? <p>3. Has the institution developed penalty/reward systems ? Do these systems include:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Regular scheduled comparative evaluation of loss records of various units. * Monetary and non-monetary incentives <p>4. Has a formal program of operational risk control training been established which emphasizes responsibility and accountability for the control of operational losses ?</p>			



سياسات التأمين

ملاحظات	لا	نعم	الجدول الرابع
			<p>١ - هل يقوم البنك بوضع سياسة مالية مكتوبة توضح سياسات التأمين التي يتبعها بما في ذلك التأمين الإتفاقي والتأمين ضد الخسائر وحدود الاحتفاظ بالخسائر والتأمين المفيد ؟</p> <p>أ - هل يتم اعتماد هذه السياسة من قبل مجلس الإدارة ؟</p> <p>ب - هل تشمل تلك السياسة كافة الأمور المتعلقة بالتأمين ضد الخسائر وحدود الاحتفاظ بها وذلك عن طريق :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تناول الآثار المترتبة على مخاطر التمويل على الأرباح والموازنات التقديرية التي يضعها البنك وعلى ميزانية البنك. • طرق مواجهة إدارة البنك ومجلس الإدارة للخسائر التي قد تحدث. • تحديد التكاليف التي قد يتحملها البنك نتيجة حدوث أي مخاطر تمويلية في الأسواق القائمة. • تصور لخسائر العليمات المتوقعة وأي انحرافات في مستويات الخسائر المتوقعة. • الحدود القانونية والتنظيمية والتعاقدية على مخاطر التأمين. <p>٢ - هل يقوم مجلس الإدارة - سنوياً على الأقل - بفحص ودراسة السياسات والإرشادات الموضوعية لمواجهة مخاطر التمويل.</p> <p>٣ - هل تتلاءم سياسات التأمين ضد المخاطر الداخلية التي قد يتعرض لها البنك مع الموارد المالية وحجم هذه المخاطر ومع السياسات المطبقة داخل البنك ؟ وهل تتضمن تلك السياسات الآتي :</p> <p>أ - التحويل التعاقدية لهذه المخاطر .</p> <p>ب - التأمين المحتجز غير القابل للاسترداد (الاحتفاظ غير الممول) والمتمثل في :</p> <ul style="list-style-type: none"> • استقطاعات مباشرة ؟ • استقطاعات إجمالية ؟ • توزيع الخسائر الدورية - الكبيرة والصغيرة - على الوحدات المستولة بصورة مباشرة عن حدوث تلك الخسائر ؟ • خفض الخسائر - الهائلة والطارئة - على مستوى البنك ككل ؟ <p>ج - التأمين المحتجز القابل للاسترداد .</p> <p>د - شركات التأمين الفردية .</p> <p>٤ - هل يتم تحليل ودراسة سياسات التأمين الإتفاقي ؟ وهل تشمل تلك السياسات على الآتي :</p> <p>أ - التأمين الاتفاقي في صورة :</p> <ul style="list-style-type: none"> • غطاء تأمين البنك ؟ • التغطية المالية للحوادث المتعلقة بنظم المعلومات والآلات الإلكترونية ؟ • التغطية المالية للإلتزامات التي تفرض على موظفي ومديري البنك ؟ • التغطية المالية لأي خسائر قد تحدث نتيجة عدم الإلتزام المهني ؟ • الإلتزامات البيئية ؟ <p>ب - مخاطر التأمين وصندوق الزمالة ومخاطر التأمين الجماعي .</p> <p>ج - هيئة صندوق الزمالة .</p>



			<p>د - تأجير أحد صناديق الرماله .</p> <p>هـ - مخاطر التأمين المقيد .</p> <p>١ - هل توجد سياسات وإجراءات رسمية تدعم سياسات التأمين التقليدي ومخاطر التأمين الجماعي والتأمين المقيد، وبين خيارات التأمين الداخلية، على سبيل المثال العملات والخسائر المشتركة ؟</p> <p>٢ - هل يتم إجراء دراسة وفحص رسمي لأسواق التأمين الاتفاقي سنوياً على الأقل ؟ وهل يشمل ذلك الآتي :</p> <p>أ - سعة هذه الأسواق .</p> <p>ب - شروط ومدى مرونة التغطية المالية لمخاطر هذه الأسواق .</p> <p>ج - التكلفة .</p> <p>٧ - هل يتم احطار اللجنة المسئولية عن إدارة مخاطر العمليات ومجلس الإدارة بنتائج هذا الفحص بصورة رسمية ؟</p> <p>٨ - هل يتم فحص برنامج التأمين المطبق بصورة رسمية سنوياً على الأقل وذلك لتقييم معدلات أداء الضامين والسماسة ؟ وهل يشمل هذا الفحص الآتي :</p> <p>أ - فحص المركز المالي (القدرة المالية) .</p> <p>ب - سجل سداد المستحقات (المطالبات) .</p> <p>ج - تلبية متطلبات التغطية المالية للبنك .</p> <p>د - هيكل أقساط التأمين والتسعير .</p> <p>هـ - مدى جودة وفاعلية برنامج التأمين المطبق .</p> <p>و - الالتزام والكفاءة المهنية والقيمة التي يضيفها هذا البرنامج .</p> <p>ز - الأتعاب عن الخدمات المقدمة ونسبة العمولة المتفق عليها .</p> <p>ح - مقاييس معدلات الأداء المحددة باتفاق كتابي .</p> <p>ط - فحص سنوي لمعدلات الأداء بالنسبة لحجم تعاقدات البنك مع عملائه .</p> <p>ي - تقارير ربع سنوية عن معدل التقدم في الأداء - حلقات مناقشة .</p> <p>ك - فحص سجلات مستحقات العملاء .</p> <p>٩ - هل يحرص البنك على إقامة علاقات مباشرة مع ضامني تغطية الاكتتاب المتعاونين معه (سواء المؤمن أو معيدي التأمين) ؟</p> <p>١٠ - هل يقوم البنك سنوياً بفحص احتمالات تعرضه لمخاطر جسيمة (مخاطر بعيدة المدى) التي تفوق المقاييس الحالية للمخاطر وتؤثر تأثيراً جوهرياً على ميزانية البنك وأسعار الأسهم ؟</p> <p>١١ - هل تقوم الإدارة العليا ومجلس إدارة البنك بالاطلاع على تلك النتائج التي يتم التوصل إليها في الفقرة المذكورة أعلاه ؟</p> <p>١٢ - هل تتخذ إجراءات مناسبة كفيلاً بأن تحمي البنك من احتمالات تعرضه لمخاطر جسيمة ؟ وهل تشمل تلك الإجراءات الآتي :</p> <p>أ - تقديم تعويضات كبيرة عن أي خسائر .</p> <p>ب - الدخول في أسواق التأمين الدولية لضمان التغطية المالية الكافية لأي مخاطر تفوق المتوقع .</p> <p>ج - التخطيط لمواجهة الخسائر المحتملة .</p> <p>د - وضع برامج للتأمين المقيد وتكوين مخصصات مسبقة لأي خسائر .</p>
--	--	--	--



4.	YES	NO	COMMENTS
<p>1. Is there a written corporate risk financing policy which defines the methods to be used by the bank for insuring itself by considering all the methods available i.e. conventional insurance, loss retention guidelines, parent captive, risk retention group, finite insurance etc.</p> <p>1.1 Has this plan been approved by the Board of Directors</p> <p>1.2 Does this policy address loss retention guidelines by addressing the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Effect of risk financing options on earnings, budgets and balance sheet ? * Risk aversion (loss tolerance) by management and the Board of Directors ? * Relative cost of risk funding options in the existing market ? * Projection of expected operational losses and possible variance from expected levels ? * Statutory, regulatory, or contractual limitations on risk retention ? <p>2. Are all corporate risk financing policies and guidelines formally reviewed by the Board of Directors on at least an annual basis ?</p> <p>3. Are internal risk financing options (self insurance) used which are commensurate with the financial resources of the institution, dispersion (or aggregation) of risk, and established policy ? Do these options include:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contractual transfer of risk ? * Unfunded retention <ul style="list-style-type: none"> - Straight deductibles ? - Aggregate deductibles - Allocation of small/high frequency losses directly to responsible units ? - Absorb large and/or random losses at the corporate level ? * Funded retention ? * Single parent captives ? <p>4. Are conventional insurance options analysed Do these options include ?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conventional insurance <ul style="list-style-type: none"> - Banker's Blanket Bond ? - Electronic and Computer Crime coverage - Directors and Officers (D&O) Liability Coverage? - Professional Indemnity Coverage ? - Environmental Liability ? 			



<p>* Risk retention groups, group captives and risk sharing pools?</p> <p>* Agency Captives ?</p> <p>* Rent-a-captive ?</p> <p>* Finite risk financing ?</p> <p>5. Do formal policies and procedures exist to coordinate conventional insurance, group captives, risk pooling, finite risk etc., with internal financing options i.e deductibles, losses and deductible sharing within the groups etc.</p> <p>6. On at least an annual basis is a formal market review of conventional insurance done. Does this review include:</p> <p>* Market capacity ?</p> <p>* Terms, conditions, and flexibility of coverage ?</p> <p>* Cost ?</p> <p>7. Are the results of this, review formally reported to the Operational Risk Management Committee and the Board of Directors ?</p> <p>8. On at least an annual basis is a formal review of the insurance program conducted to evaluate the performance of both Underwriters and Brokers ? If yes, does this review include:</p> <p>* Financial stability ?</p> <p>* Claims payment record ?</p> <p>* Responsiveness to the institution's coverage needs ?</p> <p>* Premium structure and pricing ?</p> <p>* Quality of program administration ?</p> <p>* Professional competence and value added ?</p> <p>* Fee for service/negotiated commission ?</p> <p>* Performance parameters established by written agreement ?</p> <p>* Arunual review of performance against contractual obligations?</p> <p>* Quarterly progress reports / review sessions ?</p> <p>* Claims handling records ?</p> <p>* Quality of program administration ?</p> <p>9. Does bank maintain a direct relationship with its Underwriters (both primary insurers and reinsurers) ?</p> <p>10. On at least an annual basis does the bank review its exposure to catastrophic risk (i.e "long tail risks" which exceed existing risk financing measures and cause significant impact to the balance sheet and / or share price) ?</p> <p>11. Are these findings reviewed by both senior management and the Board of Directors ?</p> <p>12. Are appropriate measures. taken to secure protection for catastrophic losses ? Do these measures include:</p> <p>* Use of highly qualified and specific indemnities (i.e customer</p>			
--	--	--	--



<p>contractual, governmental, etc) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Use of global insurance markets to secure specific catastrophe coverage in excess of primary limits ? * Plan for post-funding potential losses in excess of purchased protection ? * Pre-loss reserving and finite insurance programs ? 			
--	--	--	--





5. GLOSSARY OF TERMS

External Risk Financing Options - This represents the transfer of risk to a third party and may include: conventional insurance, risk retention groups, group captives, risk sharing pools, rent-a-captives, agency captives, and finite risk insurance.

Internal Risk Financing Options - This represents self insurance and may involve a number of techniques including: unfunded retention, single parent captives, contractual transfer of risk, and funded retention.

Lone Retention Guidelines - Formal guidelines established as a part of the Operational Risk Management Plans as to how much risk may be retained by the institution in the form. of self insurance.

Operational Risk - The risk of loss - either financial or non-financial inherent in the bank Operations. Operational risk is pure risk i.e there is no opportunity for gain as in financial risk. Operational risk either result in loss or no loss. Examples of operational risk are: losses due to criminal activity (fraud, counterfeiting, forgery, etc.,) loss of revenue due to system outages or destruction, professional liability losses (shareholder suits, fines for regulatory non-compliance, suits by customers) intangible losses such as damage to reputation and credibility, etc.

Operational Risk Manager - The senior manager within the bank responsible for the development of the bank's Operational Risk Management Plan and implementation and management of the Operational Risk Management Program. The Operational Risk Manager should report directly to the .managing Director/General Manager.

Operational Risk Management Committee - An operational committee of the bank reporting directly to the Operational Risk Manager. this committee should be composed of members of all major operational and staff departments within the bank; to include, but not be limited;: to Internal Audit, Treasury Operations, Credit Card/ATM, Data Processing / Telecommunications, Insurance, Domestic Branch Operations, Overseas Branch/Subsidiary Operations, Private Banking, and Compliance. The Operational Risk Management Committee shall be responsible for assisting the Operational Risk Manager in developing Risk Assessment and Control Matrices for each functional area within the bank. and developing and implementing the Operational Risk Management Plan.



Operational Risk Management Plan - The strategic plan developed by the Operational Risk Manager and the Operational Risk

Management Committee and formally approved by the Board of Directors for addressing the management of operational risks within the institution. This plan should define how the institution proposes to handle each category of operational risk (i.e. crime, professional liability, regulatory/legal non-compliance, political risk, etc.) and the methods to be used in their control (internal controls, internal retention of risk, risk transfer through conventional insurance, finite risk management programs, etc.). This plan should be reviewed and approved by the Board of Directors on at least an annual basis.

Penalty / Reward System - In the context of operational risk management, Penalty/Reward Systems should be used to create a system of incentives for the effective management of operational risk at the level of the operational department or unit. For example, branches which reduce losses below a target amounting receive bonuses equal to half of the amount saved.

Risk Assessment and Control Matrices - These matrices should be developed by each functional area and reviewed by both the Operational Risk Manager and the Internal Auditor. They should identify each area of operational risk to which the department / unit is subject, the level of potential loss (either financial or non-financial), and all internal and external methods to be used to either control or finance risk.

Risk Financing Policy - Formal guidelines established as part of the Operational Risk Management Plan defining the methods to be used by the institution (i.e. conventional insurance, single parent captive, risk retention group, finite insurance. etc.) for the financing of operational risk.