

## **BUNE PRACTICI ÎN EVALUAREA PE BAZĂ DE RISC A PROGRAMULUI DE PREVENIRE A SPĂLĂRII BANILOR ÎNTR-O INSTITUȚIE FINANCIARĂ**

**Codescu Ioana Ana-Maria\***

*Universitatea Niculae Titulescu, București, România  
Commerzbank AG, Frankfurt am Main, Germania*

---

### **Rezumat**

Controalele interne ale instituțiilor financiare privind prevenirea și combaterea spălării banilor (în continuare abreviat ca „AML”, provenind din engleză de la „Anti-Money Laundering”) nu mai sunt implementate doar pentru a „mulțumi” autoritățile de supraveghere, ci efectiv pentru se apăra de riscuri cu impact mult mai mare decât o amendă, precum riscuri legale, reputaționale și riscuri financiare considerabile. Astfel, are loc o schimbare de mentalitate și cultură organizațională benefică la nivel instituțional, în scopul prevenirii folosirii instituțiilor financiare ca vehicule de finanțare a schemelor de spălare de bani, a terorismului sau a corupției și a altor forme de fraudă.

Prezenta lucrare își propune să prezinte în primul rând evoluția „nevoii” unei instituții, privitor la măsurile AML, continuând, mai departe cu detalierea tendințelor de evaluare a acestor măsuri.

În mod concret, se dorește a scoate în evidență faptul că funcția de conformitate, în special din punctul de vedere al AML, trebuie să reprezinte un sprijin în desfășurarea activității de business și nu un impediment. Astfel, conformitatea și activitatea de business trebuie să meargă în aceeași direcție, și anume dezvoltarea afacerii într-un mediu sigur și conform cu legea.

**Cuvinte-cheie:** prevenirea spălării banilor, combaterea finanțării terorismului, evaluarea de risc, expunerea la risc, conformitate, instituții financiare, bune practici.

**Clasificare JEL:** B41, C80, G21, G32

---

\* Autor de contact, **Codescu Ioana Ana Maria** – [anacodescu@yahoo.com](mailto:anacodescu@yahoo.com)

*Autorul este angajat ca Șef Serviciu de Monitorizare al Operațiunilor documentare în cadrul Commerzbank AG. Opiniile și analizele prezentate în acest material sunt ale autorului și nu trebuie interpretate ca fiind ale Commerzbank AG.*

## Introducere

Nevoia unei instituții financiare de a se proteja împotriva infracțiunilor financiare a devenit un subiect din ce în ce mai complex, la fel de complex precum modalitățile de a comite infracțiuni financiare utilizând serviciile și produsele bancare.

Astfel, unele dintre cele mai mari instituții financiare internaționale au fost implicate în scandaluri de mari proporții, datorită faptului că au fost folosite ca vehicule de spălare a banilor proveniți din comiterea de infracțiuni precum evaziune fiscală, trafic de arme, de persoane, de droguri și altele asemenea (e.g. implicarea Deutsche Bank în transferul banilor murdari din Rusia în Marea Britanie prin intermediul pieței de capital; implicarea Commerzbank în faimosul scandal "Panama Papers", prin oferirea unor pachete complete de produse și servicii financiare unor companii scoică din Luxemburg; neaplicarea corespunzătoare a sancțiunilor internaționale de către HSBC, datorită deficiențelor controalelor interne de cunoaștere a clientelei, ș.a.m.d.).

Ideea principală a lucrării se referă la faptul că aplicarea unor standarde minime, conforme cu cerințele legale, nu înseamnă costuri mai mici. O instituție financiară trebuie să aplice acele standarde care oferă siguranță atât clienților, cât și partenerilor de afaceri. Mai mult, în momentul calculării costurilor, trebuie luat în considerare un termen mediu spre lung, nu momentul actual. Astfel, în situația în care costurile de implementare ar fi mult mai ridicate în cazul unor programe complexe și sofisticate de conformitate, costurile ulterioare, de mentenanță, vor fi mult mai mici, chiar ne semnificative, având în vedere că aceste programe vor putea sprijini extinderea liniilor de business.

Însă, pentru a putea atinge un asemenea obiectiv, instituția trebuie să se adapteze unui alt mod de lucru, orientat spre evaluarea propriu-zisă a riscurilor. Asta înseamnă că, înainte de a lua o decizie conform abordării pe bază de risc, instituția trebuie să fie foarte bine informată referitor la nivelul riscului rezidual cu care se confruntă.

Evidențiem acest fapt prin compararea cu ultimele trenduri în materie și bunele practici din industrie. Însă, înainte de a face acest lucru, trebuie să se înțeleagă conceptul de bune practici. Așadar, ce sunt de fapt bunele practici? Sunt lecțiile învățate de industrie din materializarea unor riscuri considerate improbabil a se materializa. De ce sunt atât de importante bunele practici? Deoarece se dorește aplicarea unei abordări proactive, și nu de remediare, care poate fi mult mai costisitoare. Se dorește a învăța din „greșelile altora”, pentru a nu se investi ulterior resurse semnificative în vederea reparării greșelilor proprii. Totodată, bunele practici nu devin doar „lecții de învățat”, ci și puncte de reper pentru autoritățile de supraveghere în controalele pe care le efectuează.

Lucrarea ia în considerare expertiza practică a autorului, atât ca ofițer de conformitate, cât și cea provenită din consultanță în materie de prevenire a spălării banilor, combatere a finanțării terorismului și aplicare a sancțiunilor financiare în sectorul financiar.

## Nevoile actuale vs. practicile de „checklist”

Practicile de „checklist” ale implementării controalelor interne de prevenire a spălării banilor au fost intens utilizate de sectorul financiar, deoarece controalele autorităților

de supraveghere se concentrau pe existența acestor controale și nu pe eficiența acestora. Mai exact, se făcea o comparație între cerințele reglementărilor naționale și politicile și procedurile interne (concept cunoscut și ca „paper based policies”). Astfel, programele de conformitate trebuiau să fie în aceeași linie pentru toate instituțiile care fac parte dintr-un anume segment financiar, indiferent de volumul afacerii sau de diversitatea produselor sau portofoliului de clienți. Din când în când, autoritățile de supraveghere mai dădeu amenzi pentru o tranzacție suspectă și neraportată. Însă, nu se pune accent pe verificarea existenței unor deficiențe sistematice, să se verifice astfel dacă afacerile derulate pentru un anume segment pot impacta în mod semnificativ întreaga afacere (riscul fiind contagios, impactul său se poate extinde și asupra partenerilor de afaceri) sau dacă ofițerul de conformitate are independență sau dacă are îndeajuns de multă experiență pentru a raporta Conducerii Executive nu numai indicatori, ci și expunerea efectivă la risc (implicit, și soluții). Asta pentru că nu se cerea explicit.

În luna mai 2015, cea de-a 4-a Directivă UE privind prevenirea utilizării sistemului financiar în scopul spălării banilor sau finanțării terorismului a evidențiat nevoia de a aborda prevenirea spălării banilor prin evaluare de risc și nu prin aplicarea acelorași cerințe de controale interne tuturor instituțiilor financiare, indiferent de volumul sau sectorul de business. În preambulul acestei Directive, se precizează: *„Riscul de spălare a banilor și de finanțare a terorismului nu este același în toate cazurile. În consecință, ar trebui utilizată o abordare holistică bazată pe risc. Abordarea bazată pe risc nu este o opțiune în mod nejustificat de permisivă pentru statele membre și entitățile obligate<sup>1</sup>. Aceasta implică utilizarea unui proces de luare a deciziilor bazat pe dovezi pentru a combate mai eficient riscurile de spălare a banilor și de finanțare a terorismului cu care se confruntă Uniunea și entitățile care funcționează în cadrul acesteia.”*

Totodată, Directiva face recomandări și în sensul de a permite instituțiilor financiare să își diversifice portofoliile, atâta timp cât își pot gestiona riscurile aferente: *„În același timp, obiectivele de protecție a societății împotriva criminalității și de protecție a stabilității și integrității sistemului financiar al Uniunii ar trebui dezvoltate propriile afaceri fără cheltuieli disproporționate legate de conformitate.”*

În acest context și totodată considerând un calcul de aproximativ 26 mld. Euro amenzi globale în ultimii 10 ani pentru nerespectarea standardelor și cerințelor AML<sup>2</sup>, instituțiile financiare au început să își customizeze Programele AML în funcție de expunerea la risc și nu în funcție de anume cerințe „atotal aplicabile”, respectându-se desigur standardele de controale interne. Practic, instituțiile financiare au dobândit posibilitatea de a-și aloca resursele conform expunerii la risc, punându-se mai mult accent pe riscurile semnificative și mai puțin pe cele reduse.

În întărirea prevederilor Directivei, imediat după intrarea acesteia în vigoare, în octombrie 2015, European Banking Authority (denumită în continuare „EBA”), European Securities and Markets Authority (denumită în continuare „ESMA”) și European Insurance

<sup>1</sup> [Se face referire la entitățile „obligate” ca entități obligate la instituirea unui Program intern de măsuri de prevenire a spălării banilor și combatere a finanțării terorismului și la raportarea către autoritățile competente a suspiciunilor identificate pe parcursul desfășurării activității.](#)

<sup>2</sup> Vezi [https://www.fenergo.com/press-releases/global-financial-institutions-fined-\\$26-billion-for-aml-kyc.html](https://www.fenergo.com/press-releases/global-financial-institutions-fined-$26-billion-for-aml-kyc.html)

and Occupational Pensions Authority (denumită în continuare „EIOPA”) au emis împreună două lucrări: Ghidul privind factorii de risc și Ghidul privind supravegherea în funcție de riscuri – ghiduri referitoare la folosirea abordării pe bază de risc atât la nivel operațional, cât și la nivel de supraveghere. Astfel, atât instituțiile financiare, cât și autoritățile de supraveghere, au primit un ghid elaborat referitor la aplicarea abordării bazate pe risc. Ca urmare, prin customizarea Programelor AML pe baza unei evaluări de risc, nu se mai poate pune problema abordării unei practici de „checklist”.

Deci, această practică a fost înlocuită cu identificarea riscurilor și a expunerii, și cu elaborarea unor programe de control intern care să răspundă efectiv și eficient la riscurile identificate. Pe de altă parte, din păcate, această terminologie a început să fie abuzată, deciziile fiind luate ca „abordare pe bază de risc”, fără a se face o evaluare de risc propriu-zisă a riscului. Acest lucru poate duce la consecințe mult mai grave decât aplicarea unor standarde minime la nivel uniformizat. Asta datorită faptului că deciziile nu numai că nu sunt luate în cunoștință de cauză, dar sunt luate pe o bază informațională eronată.

### Externalizarea activității de evaluare

În vederea efectuării evaluării Programului AML, unele instituții financiare optează pentru externalizarea acestui exercițiu către companiile de consultanță. Pentru prețul plătit, instituția beneficiază de o opinie obiectivă referitoare la stadiul actual al Programului și la posibilitățile de îmbunătățire a acestuia. De asemenea, luând în considerare complexitatea acestei activități, instituția își poate continua activitățile în mod normal, fără a-și redistribui resursele umane în acest sens.

Însă, înainte de a solicita o ofertă, instituția trebuie să își cunoască foarte bine nevoia, pentru a putea transmite clar care sunt serviciile pentru care contractează o firmă de consultanță. Mai mult, la selectarea firmei de consultanță, trebuie să se verifice competențele persoanelor implicate în toate procesele. Selectarea firmei trebuie făcută în funcție de experiență practică în domeniu și în sectorul financiar respectiv. În mod contrar, livrabilul nu se va ridica la măsura așteptărilor, prețul va fi plătit, iar nevoia nu va fi pe deplin satisfăcută.

Din multitudinea serviciilor oferite de companiile de consultanță, printre cele care sunt relevante prezentului articol se numără: Analiza de discrepanțe, Evaluarea de riscuri de spălare de bani și finanțare a terorismului și Revizuirea de conformitate.

Evaluarea completă a Programului AML presupune toate cele trei exerciții prezentate mai sus. Instituția poate opta pentru externalizarea uneia sau mai multor activități, sau poate decide efectuarea acestora intern. Însă, în cazul externalizării, trebuie luată în considerare o metodologie suficientă și nu una „negociată” în funcție de prețul solicitat.

Mențiunile de mai sus sunt necesare, în condițiile în care s-au constatat foarte multe situații prin care s-au alocat bugete considerabile pentru contractarea firmelor de consultanță în vederea efectuării unor astfel de exerciții, însă rezultatele au fost nesatisfăcătoare, având de suferit atât instituția, cât și reputația firmei respective de consultanță. Am vorbit în secțiunea anterioară de „nevoie”. Aceasta trebuie să fie foarte clară, atât pentru cel care solicită, cât și pentru cel care oferă. De foarte multe ori se întâmplă ca solicitantul să nu știe exact ce trebuie să ceară, iar furnizorul să presupună ceea ce i se cere. Mai mult, așteptările solicitantului trebuie să fie conforme ofertei furnizorului. De aceea, fiecare ofertă presupune

și prezentarea persoanelor care vor fi implicate în proiect. Nealocarea unor persoane cu experiență practică într-un proiect de acest gen reprezintă un semnal de alarmă pentru calitatea livrabilului. Așa cum se au în vedere procedurile de cunoaștere a angajatului, așa trebuie să se procedeze și cu persoanele implicate în proiectul solicitat.

### Evaluarea de risc

Evaluarea efectivă a riscurilor de spălare de bani și finanțare a terorismului la nivelul instituției nu se referă numai la îndeplinirea condițiilor necesare referitoare la Programul AML, ci presupune baza procesului de luare a deciziilor de business. Ea se desfășoară în mai multe etape și este un exercițiu continuu, în sensul că întregul proces de evaluare se termină în momentul începerii unui nou. Rezultatul evaluării trebuie comunicat într-un mod complet și transparent Conducerii Executive, în vederea asumării strategiei de business.

Evaluarea de risc și strategia de business a unei instituții sunt două elemente interdependente. Este foarte important să se înțeleagă faptul că o strategie de business riscantă nu presupune neconformitate sau ilegalitate, însă trebuie acompaniată de un cadru adecvat de controale interne, care să gestioneze eficient riscurile cu care se confruntă instituția. Profilul de risc al afacerii determină nivelul costurilor de conformitate.

Așa cum am menționat mai sus, evaluarea de risc este un exercițiu dinamic. Evaluarea pleacă de la criteriile definite de bunele practici și standardele internaționale, care sunt apoi mutate pe profilul de afaceri al instituției, adăugând sau eliminând alți indicatori, în funcție de caz. Metodologia de evaluare trebuie adaptată la activitatea de prevenire a spălării banilor și finanțării terorismului, și trebuie să conțină cel puțin următoarele etape:

a) *Identificarea riscurilor și elaborarea Registrului de Risc*, care se poate executa prin mai multe metode, însă, în cazul în care instituția efectuează un astfel de proces pentru prima oară, această etapă ar trebuie să integreze cel puțin procesele de revizuire a documentației, de emisie a chestionarelor, de interviu a persoanelor responsabile cu activitatea evaluată și de revizuire a datelor istorice.

În procesul de identificare a riscurilor se recomandă folosirea fluxului de procese, un instrument foarte important în evaluarea de risc, deoarece transcrie în reprezentare grafică toate procesele aferente unei activități (vezi *Fig. 1. Exemplu de flux de procese*<sup>3</sup>).

Desigur, fluxurile de proces trebuie efectuate complex, astfel încât să cuprindă toate procesele aferente activității respective. Este un instrument foarte util în identificarea riscurilor aferente fiecărui proces, cât și în identificarea controalelor interne existente.

Pe lângă utilizarea fluxului de proces în evaluarea de risc, acesta mai poate fi prezentat și în sesiunile de training a personalului instituției, având în vedere faptul că reprezentarea grafică are în general un impact mai mare în conștientizarea informației.

Mai departe, întocmirea Registrului de Riscuri se va face luând în considerare toate riscurile identificate. Acestea vor fi împărțite pe categorii de riscuri principale și riscuri secundare (care au luat naștere datorită aplicării măsurilor de răspuns). Registrul va fi actualizat în permanență și va conține informații privind întregul proces de evaluare de riscuri

<sup>3</sup> Grafic din sursă proprie

(a.e. la fiecare risc identificat se va menționa scorul impactului / probabilității, măsura de răspuns, măsura de monitorizare, etc.). În practică, Registrul de Riscuri este punctul de plecare al oricărei reevaluări și conține datele istorice care arată comportamentul riscului de la momentul identificării (a.e. fluctuația scorului riscului).

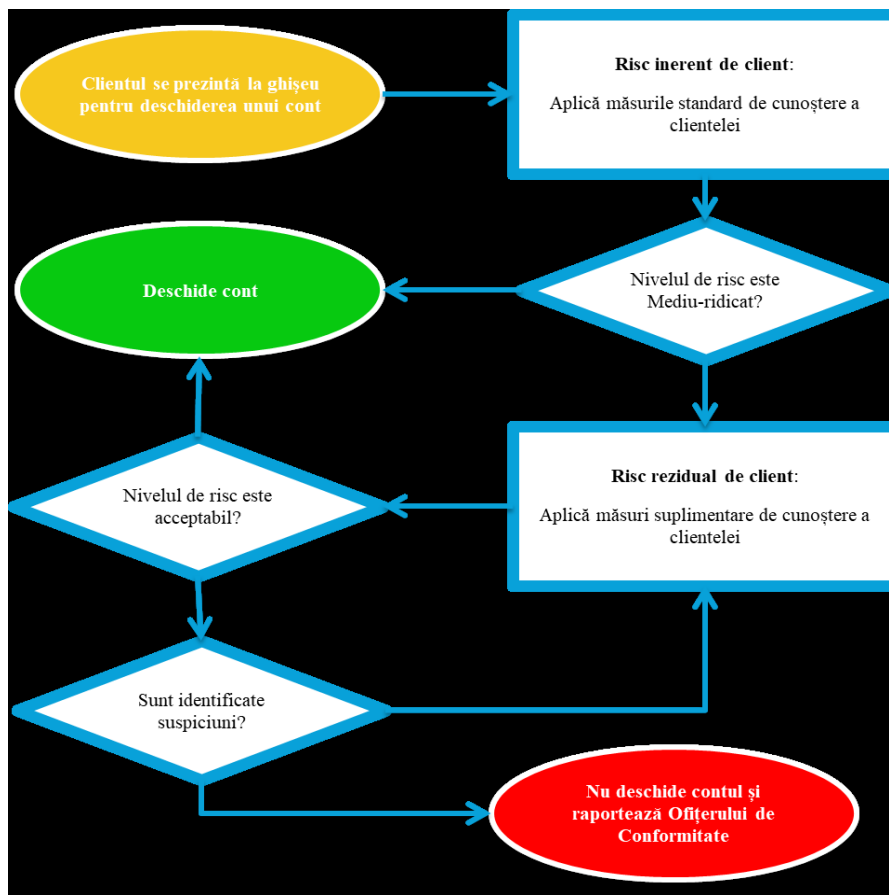


Figura nr. 1 Exemplu de flux de procese

b) *Elaborarea unei matrice de evaluare a riscurilor și analiza efectivă a riscurilor reprezintă etapa următoare identificării riscurilor.*

Matricea de evaluare reprezintă instrumentul cu care evaluatorul va calcula nivelul de risc pe bază de impact și probabilitate de materializare. Astfel, se va lua fiecare risc identificat și se va calcula nivelul acestuia, implicând din nou persoanele responsabile de activitatea respectivă. Se vor lua în considerare riscul inerent (riscul înainte de aplicarea controalelor), controalele aplicabile și riscul rezidual (riscul după aplicarea controalelor).

Pentru a evalua riscul, se vor defini în primă instanță matricele de calcul a impactului riscului (consecința sa) și a probabilității sale de materializare. În acest sens, se pot folosi atât

metode calitative, semi-calitative, cât și cantitative. Având în vedere faptul că riscurile asociate spălării de bani și finanțării a terorismului (risc de client, risc de tranzacție, risc de produs și risc geografic) nu pot fi mereu determinate prin aceleași modalități de calcul (e.g. riscul de geografic vs. riscul de produs), instituția poate opta pentru o abordare calitativă, folosind o matrice de calcul tip grafic cu axe reprezentând nivelul impactului și probabilității de materializare.

Mai departe, pentru a se calcula nivelul riscului rezidual, se va analiza nivelul de eficiență al controalelor interne, implementate în scopul de a gestiona riscul inerent. Analiza se va face pe bază de revizuire de documentație, interviuri, fluxuri de procese și testare pe bază de eșantion. La final, evaluatorul trebuie să aleagă aceeași metodă de analiză care a fost folosită în calcularea riscului inerent.

Folosirea unei metode calitative de calcul a riscurilor prezintă avantaje, dar și dezavantaje. Spre exemplu, dacă evaluarea nu este efectuată de un expert foarte experimentat atât în domeniul conformității, cât și în domeniul evaluării de risc, rezultatele pot fi influențate de factori subiectivi sau eroare. Testarea controalelor interne trebuie făcută într-un mod foarte serios, temeinic și minuțios, pentru a putea stabili cu certitudine nivelul de eficiență. Pe de altă parte, această reprezentare grafică va fi folosită în momentul stabilirii apetitului la risc al instituției și a măsurilor de răspuns la risc.

Rezultatele exercițiului vor fi înregistrate în Registrul de Riscuri.

c) *Stabilirea măsurilor de răspuns la risc* reprezintă partea strategică a exercițiului de evaluare de riscuri, deoarece presupune un proces de luare a deciziilor. Astfel, luând în considerare nivelul existent al riscului rezidual, se propun măsuri, în funcție de costuri și de apetitul și toleranța la risc. Apetitul la risc este atitudinea instituției față de risc, iar toleranța la risc este acel nivel de expunere la risc pe care instituția nu și-l poate asuma (cu excepția acelor situații care sunt expres aprobate de către Conducerea Executivă). Nivelul apetitului la risc trebuie să se afle sub nivelul toleranței la risc.

În vederea determinării acestor două criterii, evaluatorul trebuie să cunoască care este strategia de business a instituției. Astfel, se pot alege alocarea unor resurse reduse în momentul în care strategia de business nu presupune gestionarea unor riscuri semnificative (numită în mod frecvent strategie de „Risk adverse”) sau poate alege să investească mai mult în implementarea controalelor interne în momentul în care afacerile derulate presupun riscuri ridicate (numită și strategie de „Risk seeker”). Evaluarea de risc trebuie executată astfel încât să indice nivelul real al riscului, pe baza căruia sunt elaborate măsurile de răspuns la risc ale unei instituții. Strategia de business se poate determina folosind reprezentări grafice ale



Figura nr. 2. Apetitul la risc

Sursa: prelucrare proprie

rezultatului final al evaluării de risc, care include măsurile de răspuns la risc și resursele care trebuie alocate pentru gestionarea riscului (vezi Fig.2. *Apetitul la risc*<sup>4</sup>).

În vederea stabilirii măsurilor de răspuns la riscuri, instituția poate alege una dintre cele patru strategii de gestionare a riscurilor:

- **Asumarea riscurilor** – atunci când acestea se află sub nivelul apetitului la risc;
- **Realocarea resurselor** – atunci când nivelul controalelor este disproporționat într-un mod semnificativ față de nivelul riscului inerent;
- **Diminuarea riscurilor** – prin implementarea de controale noi sau ajustarea controalelor existente, cu scopul de a mări gradul lor de eficiență împotriva riscului;
- **Evitarea riscurilor** – prin eliminarea activității generatoare de risc.

În acest proces, prin aplicarea măsurilor de răspuns la riscurile identificate, se diferențiază nivelul riscului rezidual existent și nivelul riscului rezidual planificat. Riscurile reziduale existente sunt acele riscuri care au fost asumate de instituție datorită nivelului lor acceptabil. În cazul în care s-au aplicat măsuri de răspuns la risc pentru a reduce nivelul lor sau pentru a realoca resursele, acele riscuri devin riscuri reziduale planificate. Asta înseamnă că nivelul existent este în continuare neconform apetitului la risc al instituției sau strategiei de business, dar se presupune că într-un anumit timp limită, măsura de răspuns la risc va avea efectul dorit, planificat.

Aplicarea măsurilor de răspuns va fi prioritizată în funcție de nivelul riscului, principalele riscuri de gestionat fiind evident cele ridicate.

Așa cum am menționat mai sus, riscurile care se află sub nivelul apetitului la risc al instituției sunt riscuri asumate. Din punct de vedere practic, controalele existente pentru reducerea riscului sunt suficiente pentru a proteja instituția.

Mai mult, trebuie luat în considerare și faptul că implementarea unui control are un cost. Astfel, pentru a avea o abordare bazată pe risc, evaluatorul va efectua o analiză cost-beneficiu pentru fiecare măsură de răspuns dezvoltată.

Astfel, controalele care au redus nivelul riscurilor reziduale sub pragul de apetit nu necesită ajustare. Însă, în vederea abordării unei abordări echilibrate de cost-beneficiu, pentru acele controale foarte puternice implementate pentru riscuri neglijabile, reduse sau chiar medii, resursele investite se pot realoca către gestionarea altor riscuri, cu un impact mai mare (vezi Fig. 3. - *Stabilirea măsurilor de răspuns la risc*<sup>5</sup>).

<sup>4</sup> Grafic sursă proprie

<sup>5</sup> Grafic din sursă proprie



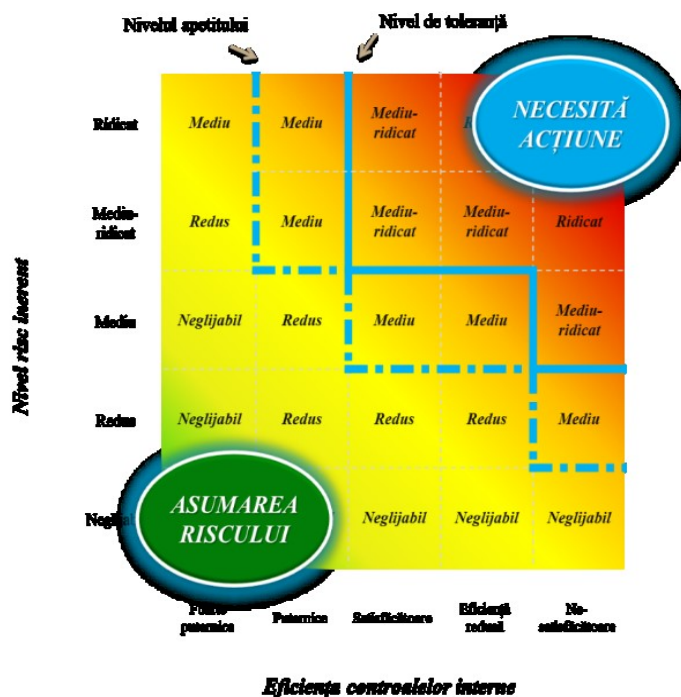


Figura nr. 3. Stabilirea măsurilor de răspuns la risc

Sursă: prelucrare proprie

Tot ce depășește nivelul apetitului la risc necesită acțiune, fie prin ajustarea controalelor existente, fie prin implementarea unor suplimentare. În continuare, se va lua în calcul analiza de cost-beneficiu. Scopul strategiei de diminuare a riscului este de a stabili controale interne suficiente pentru a aduce nivelul riscului rezidual sub limita apetitului la risc.

Totodată, instituția poate opta pentru o strategie de evitare a riscului (strategie cunoscută și ca „de-risking”, în engleză<sup>6</sup>), atunci când fie costul materializării riscului, fie costul controalelor implementate depășește profitul adus de activitatea respectivă. Spre exemplu, multe dintre băncile internaționale au închis relațiile de corespondent cu alte bănci înregistrate în țări cu risc ridicat, cum ar fi Etiopia<sup>7</sup>, pentru a se asigura că nu vor suferi

<sup>6</sup> Strategiile de „de-risking” sunt acele strategii de evitare totală a riscului, prin terminarea afacerilor generatoare de risc (e.g. terminarea tuturor relațiilor de afaceri care au conexiune cu Iranul, datorită politicilor exigente de sancțiuni internaționale emise de SUA, prin OFAC - Office of Foreign Assets Control)

<sup>7</sup> Desemnată de Financial Action Task Force ca țară cu risc ridicat

consecințe inacceptabile, cum ar amenzi semnificative, pierderea licenței pentru anumite produse financiare oferite sau pierderea reputației prin asociere.

d) *Elaborarea planului de monitorizare* încheie procesul de evaluare a riscurilor. Considerând faptul că nivelul riscului are un caracter dinamic, acesta trebuie monitorizat periodic. De asemenea, trebuie monitorizat și efectul măsurilor de răspuns asupra riscului, pentru a se asigura că nivelul riscului rezidual planificat va deveni, într-un anumit timp dat, nivelul real. Practic, se dorește ca nivelul riscului rezidual planificat să coincidă cu nivelul riscului rezidual existent în următoarea evaluare de riscuri.

Numai după efectuarea întregii evaluări de risc se poate determina abordarea pe bază de risc a băncii. Ea are nevoie de o evaluare minuțioasă și temeinică, astfel încât instituția să aibă posibilitatea de a se concentra pe acele riscuri care depășesc apetitul la risc și pentru a redistribui resursele investite pentru măsuri de control, neadecvate nivelului real al riscului.

Atragem atenția asupra faptului că în momentul folosirii expresiei „abordare pe bază de risc”, trebuie să se cunoască foarte bine riscul cu care se confruntă instituția! Pentru a întări această afirmație, dăm un exemplu de strategie de business din industria bancară internațională care nu a luat în considerare o abordare pe bază de risc informată: implicarea Danske Bank în faimosul scandal „Russian Laundromat”. Ce s-a întâmplat? Banca a fost folosită în transferul de 1,2 miliarde USD, bani murdari, din Rusia în alte state europene, prin Letonia, Estonia și Danemarca. În momentul izbucnirii scandalului, multe dintre băncile internaționale cu care colabora Danske Bank și-au închis relațiile de corespondent cu ea, iar scandalul a atras atenția tuturor autorităților de supraveghere. Astfel, banca a plătit o amendă de 2 milioane de Euro dată de autoritățile din Danemarca, iar sucursala din Estonia este în continuare sub investigație. Mai mult, din momentul izbucnirii scandalului până în prezent, banca a pierdut 22% din cota de piață. Unde s-a greșit? Fondurile au fost transferate din Rusia prin intermediul unor companii scoică din Estonia, Letonia, Danemarca, ajungând mai departe în Marea Britanie. Aceste companii scoică nu au fost identificate ca atare în momentul deschiderii relațiilor de afaceri. S-a luat în considerare faptul că un transfer de fonduri pe teritoriul UE nu prezintă un risc de tranzacție de luat în considerare, deoarece toate țările de pe teritoriul UE sunt țări cu nivel redus de risc geografic. Sistemele de monitorizare ale băncii erau neadecvate, cu scenarii de suspiciune simple și insuficiente, având în vedere faptul că nu au putut detecta tipologiile. Acesta este un exemplu foarte bun prin care o evaluare de risc deficitară poate afecta o instituție.

### **Procesul de evaluare a Programului AML**

Evaluarea corespunzătoare a riscurilor de spălare de bani și finanțare a terorismului este absolut necesară pentru evaluarea eficienței Programului AML implementat<sup>8</sup>. Așa cum am menționat mai sus, cunoașterea riscului la care este expusă banca determină abordarea pe bază de risc și modul în care trebuie conceput întregul Program AML.

---

<sup>8</sup> Este de menționat faptul că Programul AML se referă nu numai la prevenirea spălării banilor și finanțării terorismului, dar și la aplicarea sancțiunilor internaționale, astfel modelul prezentat în continuare ia în considerare și acest aspect.

Procesul de evaluare al Programului conține două componente distincte, analiza de discrepanțe a politicilor și procedurilor și revizuirea de conformitate a proceselor (controalele interne AML). Rezultatul acestor exerciții vor determina nivelul de eficiență a măsurilor prudențiale luate de instituția financiară în materie de prevenire a spălării banilor și finanțării terorismului. Fără a descrie procesele complete, facem mențiune asupra unor puncte cheie care trebuie considerate de un evaluator în efectuarea acestor exerciții, bazate pe bunele practici în domeniu și pe provocările întâlnite în industrie.

**Analiza de discrepanțe** (sau *Gap analysis*, în engleză) este primul pas recomandat în efectuarea evaluării Programului AML, fiind un exercițiu prin care se face o comparație între cerințele naționale și internaționale și politicile și procedurile instituției. Comparația se face pentru a depista orice discrepanțe între cerințele prudențiale de prevenire a spălării banilor și combatere a finanțării terorismului și controalele interne ale instituției implementate în acest scop.

Acest gen de exercițiu nu presupune testarea controalelor interne, ci doar verificarea politicilor și procedurilor. Așadar, acest exercițiu se concentrează doar pe existența controalelor interne, nu și pe eficiența lor. Acest proces nu va reprezenta o asigurare că instituția este protejată de riscuri.

În orice caz, această analiză este doar un punct de pornire pentru evaluarea Programului AML și este important să se aibă în vedere nu doar reglementările și legislația în vigoare, ci și standardele internaționale și bunele practici din domeniu.

**Revizuirea de conformitate** (sau *Compliance Review*, în engleză) este a doua componentă a procesului de evaluare a eficienței Programului AML, care are la bază rezultatele celor două activități descrise mai sus, analiza de discrepanțe și evaluarea de risc. În cazul unei revizuirii de conformitate a Programului AML, activitatea va fi desfășurată astfel încât să cuprindă toate aspectele și măsurile de prevenire a spălării banilor și de combatere a finanțării terorismului, care vor fi suspuse verificărilor, fie prin revizuire de documentație<sup>9</sup>, fie prin testare de procese<sup>10</sup>, fie prin interviuri și chestionare<sup>11</sup>.

Referitor la procesul de testare, acesta va lua în considerare un eșantion suficient pentru a obține un rezultat corespunzător. Și eșantionarea se va efectua în funcție de risc, alocându-se un procent mai mare în cazul unei populații de procese cu risc ridicat; spre exemplu, în verificarea aplicării corecte a măsurilor de cunoaștere a clienței, se va verifica dosarul clientului – din întreaga populație de clienți, se va pune accent pe aceia care presupun un risc mai ridicat, cum ar fi clienții nerezidenți, persoanele expuse politic, clienții – instituții financiare, ș.a.m.d. Procesul de eșantionare se va face plecând de la întreaga populație, care trebuie să fie completă și adecvată procesului, apoi aplicând criterii specifice de selecție, se va determina eșantionul, considerând elemente cantitative și calitative.

<sup>9</sup> e.g. obligația de raportare a riscului către Conducerea Executivă va fi verificată prin revizuirea Rapoartelor de risc prezentate

<sup>10</sup> e.g. verificarea măsurilor de cunoaștere a clienței prin verificarea dosarelor de client

<sup>11</sup> e.g. în cazul unui sistem de monitorizare cu mentenanță externalizată către o companie de specialitate, pe lângă testare de tranzacții vor fi trimise și chestionare furnizorului pentru a înțelege dacă sistemul este supus auditării IT și cu ce frecvență, dacă s-a făcut o evaluare de risc și care a fost rezultatul, dacă s-a asigurat un plan de contingență în cazul nefuncționării sistemului, etc.

Înainte de a începe revizuirea propriu-zisă, evaluatorul va lua în considerare rapoartele verificărilor anterioare, cum ar fi cele emise de auditul intern, auditul extern, rapoartele de control ale autorităților de supraveghere, ș.a.m.d. Astfel, pe lângă faptul că evaluatorul va obține o înțelegere a deficiențelor cu care s-a confruntat instituția, va putea verifica și dacă au fost elaborate planuri de măsuri în vederea remedierii acestora și dacă aceste planuri au fost respectate.

Revizuirea de conformitate trebuie să urmărească prevederile legale aplicabile instituției, dar să considere aplicarea acestor prevederi în conformitate cu profilul de risc al acesteia. Și în acest caz trebuie să se renunțe la practica de „check-list”, în special în cazul în care acest proces este externalizat.

Spre exemplu, în cazul verificării *statutului și rolului Ofițerului responsabil de Programul AML* (denumit în continuare „Ofițerul AML”), evaluatorul trebuie să verifice dacă funcția are sprijinul Conducerii Executive și i-au fost alocate resursele necesare desfășurării activității.

Mai departe, Ofițerul AML trebuie să dispună de cunoștințele necesare unei asemenea poziții. Instituția trebuie să asigure acest lucru, fie prin angajarea unei persoane foarte experimentate în domeniu, fie prin asigurarea unor training-uri specializate în acest sens. Referitor la accesul la informație, se va lua în considerare dacă a fost vreo restricție depistată, dacă Ofițerul AML a solicitat ridicarea ei și, foarte important, dacă acesta folosește într-un mod adecvat întreaga informație financiară deținută de instituție (e.g. toate tipurile de tranzacție sunt acoperite în activitatea de monitorizare, toate tipurile de conturi de client sunt verificate, toate produsele și serviciile financiare sunt evaluate din punctul de vedere AML, ș.a.m.d.). Accesul la informație este într-adevăr o prerogativă, dar este responsabilitatea Ofițerului AML să se asigure că întreaga activitate de business este acoperită de Programul AML.

Așa cum am afirmat mai sus, această poziție presupune un nivel de cunoștințe avansate, fiind necesară înțelegerea fenomenului de spălare de bani atât din punct de vedere economic, cât și legal, pentru luarea măsurilor necesare în gestionarea acestor riscuri, indiferent de bugetul sau resursele alocate. Am întâlnit în practică bănci mici cu măsuri eficiente de prevenire a spălării banilor și bănci mari, care aveau alocate bugete considerabile, însă nu au reușit să treacă de pragul „checklist-ului”. Spre exemplu, într-o bancă de talie internațională, în scopul de a acoperi toate riscurile și activitățile, s-a ajuns la granulara atribuțiilor într-un mod atât de complex, încât nimeni nu își mai asuma răspunderea pentru o situație care depășea procesul de care era responsabil. Într-o altă bancă, s-au cheltuit sume exorbitante pe externalizarea unei evaluări de risc de client a băncilor corespondente. Rezultatul? O treime din conturile de corespondent au fost închise pe motiv de risc „neacceptabil”. S-a dovedit ulterior că nivelul riscului a fost exagerat într-un mod nejustificat, datorită utilizării unor persoane neexperimentate și nesupravegherii corespunzătoare a proiectului. Pe de altă parte, o altă bancă de talie națională, cu un volum de afaceri redus, a reușit să implementeze un Program AML foarte eficient, datorită faptului că își cunoștea nivelul riscului foarte bine și alocase resursele în funcție de acesta: sistemele de monitorizare și eficiența scenariilor de suspiciune erau verificate și adaptate anual, la fel și criteriile de încadrare a clienților în categorii de risc. Pe deasupra, toți angajații erau instruiți periodic privitor la Programul AML, urmând a le fi testate ulterior cunoștințele. Din interviuri s-a

dovedit faptul că nivelul de înțelegere și cunoaștere la nivelul băncii cu privire la măsurile de prevenire a spălării banilor și finanțării terorismului era foarte ridicat.

Referitor la *raportarea către Conducerea Executivă*, Ofițerul AML trebuie să raporteze nu numai riscuri sau incidente, dar și mai multe soluții propuse. Problemele comunicate verbal, într-o discuție informală, nu pot fi considerate de către un auditor sau de către o autoritate de supraveghere ca fiind comunicate. De asemenea, comunicarea unei probleme se face pe baza unei evaluări, verificări, analize. În momentul în care se dorește acțiune din partea Conducerii Executive, aceasta trebuie să fie foarte bine informată cu privire la ce a declanșat nevoia de acțiune, care este expunerea instituției și ce soluții sunt propuse în acest sens.

Practic, deciziile luate și controalele interne implementate trebuie să fie conforme nivelului de risc determinat prin testări efective și o evaluare corespunzătoare, și nu prin ipoteze sau estimări nerealiste.

În cazul verificării *Procesului de cunoaștere a clientelei*, trebuie să se ia în calcul faptul că acest proces nu poate fi acoperit de controale interne manuale, care se bazează pe raționamentul utilizatorului. Astfel, evaluarea de risc de client trebuie să se efectueze automat, de către un sistem. Acest sistem trebuie verificat periodic, nu numai din punctul de vedere al metodologiei folosite, dar și din punctul de vedere al funcționalității și performanței sale. În acest sens, trebuie să se verifice dacă parametrii de încadrare cuprind toate criteriile și toți indicatorii de risc, de asemenea dacă scriptul de încadrare este complet și funcțional.

Menționăm un alt aspect care trebuie luat în vedere în evaluare, privind *funcționalitatea sistemelor IT de monitorizare a tranzacțiilor*. Revizuirea de conformitate necesită verificarea sistemului, prin metode similare auditului IT. Astfel, trebuie verificați parametrii de monitorizare, pentru a determina dacă aceștia sunt suficienți și adecvați pentru alertarea tranzacțiilor care prezintă indicatori de risc. Mai mult, tipologiile tranzacționale sau scenariile de suspiciune trebuie să ia în considerare datele istorice (a.e. suspiciunile istorice). Nu în ultimul rând, se va verifica dacă au fost efectuate analize periodice ale eficienței acestor tipologii sau scenarii pe bază de examinare a ponderii alertelor false. În aceeași modalitate, se va verifica procesul de screening al clienților, dacă scriptul de comparare a portofoliului de clienți cu „listele negre” are un procentaj de comparare adecvat și dacă este funcțional.

De asemenea, se asigură că operațiunile financiare personale ale angajaților sunt și ele monitorizate în vederea detectării suspiciunilor. În cazul depistării unor inconsistente în rulajul conturilor, se va începe o investigație în acest. În cazul unor astfel de cazuri, evaluatorul va verifica dacă procedura de investigație, concluziile și măsurile luate sunt nepărtinitoare.

O altă particularitate de menționat pentru a fi luată în considerare în revizuirea de conformitate este stabilirea eficienței *Programului de training al angajaților*. Evaluatorul trebuie să verifice dacă programul de training în materie de prevenire a spălării banilor, combatere a finanțării terorismului și aplicare a sancțiunilor internaționale cuprinde toți angajații instituției, este adaptat nevoii și are o frecvență adecvată.

Mai mult, evaluatorul trebuie să aibă în vedere și faptul că auditorii interni au nevoie de un training specializat și aprofundat, pentru a putea să își aplice cunoștințele în mod corespunzător în momentul derulării unei misiuni de audit a funcției AML.

Procesul de training al angajaților este extrem de important, iar evaluatorul trebuie să se asigure că întregul personal este conștient de acest lucru. Spre exemplu, în practica

băncilor de talie internațională, pe lângă sesiunea online anuală la care trebuie să participe toți angajații, comunicarea informației și a tipologiilor identificate la nivelul băncii se face lunar, prin organizarea de conferințe telefonice cu toți angajații din backoffice și cu cei care au contact cu clienții. Aceste conferințe telefonice sunt efectuate atât la nivel local, cât și la nivel de grup. Perioadic, aceste conferințe telefonice sunt conduse chiar de CCO<sup>12</sup>, pentru a se asigura faptul că personalul băncii este conștient de poziția băncii referitor la importanța aplicării conforme a Programului AML (a.e. „*Tone from the top*”, în engleză).

## Concluzii

Înlocuirea practicilor de „checklist” cu abordarea pe bază de risc presupune într-adevăr mai mult efort din partea instituțiilor financiare. Pe de altă parte, asigură sprijinirea businessului și nu sufocarea lui, atâta timp cât riscurile sunt gestionate în mod eficient.

Însă trebuie avut în vedere că o gestionare eficientă presupune o seriozitate ridicată. O evaluare de risc superficială poate avea efecte foarte dăunătoare asupra afacerii. Instituția financiară trebuie să știe care sunt punctele asupra cărora trebuie să concentreze controalele interne și trebuie să relaxeze măsurile prudențiale acolo unde riscul este redus.

Mentalitatea instituțională trebuie și ea să se schimbe, astfel încât conformitatea să nu mai fie văzută ca inamic al afacerii, ci ca partener al afacerii, prin dezvoltarea unei colaborări corespunzătoare.

## Bibliografie

- [1] AXELOS, 2010, *Management of Risk: Guidance for Practitioners (Office of Government Commerce)*, London, TSO (The Stationery Office)
- [2] Directiva (UE) 2015/849 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 mai 2015 privind prevenirea utilizării sistemului financiar în scopul spălării banilor sau finanțării terorismului, de modificare a Regulamentului (UE) nr. 648/2012 al Parlamentului European și al Consiliului și de abrogare a Directivei 2005/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului și a Directivei 2006/70/CE a Comisiei, <http://www.onpcsb.ro/pdf/Directiva%20UE%20849-2015.pdf>
- [3] Autoritățile Europene de Supraveghere (AES), 2018, *Ghid privind factorii de risc*, [https://esas-joint-committee.europa.eu/Publications/Guidelines/Guidelines%20on%20Risk%20Factors\\_RO\\_04-01-2018.pdf](https://esas-joint-committee.europa.eu/Publications/Guidelines/Guidelines%20on%20Risk%20Factors_RO_04-01-2018.pdf)
- [4] Autoritățile Europene de Supraveghere (AES), 2018, *Ghidul privind supravegherea în funcție de riscuri*, [https://esas-joint-committee.europa.eu/Publications/Guidelines/Joint%20Guidelines%20on%20risk%20based%20supervision\\_RO%20%28ESAs%202016%2072%29.pdf](https://esas-joint-committee.europa.eu/Publications/Guidelines/Joint%20Guidelines%20on%20risk%20based%20supervision_RO%20%28ESAs%202016%2072%29.pdf)

---

<sup>12</sup> Chief Compliance Officer