

Mariusz Lisowski

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM OPERACYJNYM W BANKU

1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie specyfiki działalności przedsiębiorstw bankowych i wynikających z tych uwarunkowań wymogów w procesie budowy i rozwoju systemów wspomagających zarządzanie ryzykiem operacyjnym w tych instytucjach. Ze względu na zakres i formę autor nie koncentruje się na szczegółowym charakteryzowaniu poszczególnych metod i narzędzi wykorzystywanych w przedmiotowym procesie, lecz charakteryzuje poszczególne etapy procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Ryzyko operacyjne należy zdefiniować jako ryzyko straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności procesów wewnętrznych, niedostosowania lub zawodności systemów technicznych w banku oraz błędów lub nieadekwatnych działań personelu banku, a także ze zdarzeń zewnętrznych. Postrzeganie ryzyka operacyjnego obecnego w działalności bankowej od zawsze ostatnio się zmieniło. Rosnąca świadomość tej kategorii ryzyka wynika przede wszystkim z coraz bardziej złożonych produktów bankowych funkcjonujących na globalnym rynku, a także ze złożoności samych organizacji, jakimi są współczesne banki¹.

¹ Nowa umowa kapitałowa (Basel II) systematyzuje kategorie ryzyka oraz wprowadza trzy filary pomiaru i zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych. Filar pierwszy systematyzuje ryzyko w trzech kategoriach: kredytowym, rynkowym oraz nowym – operacyjnym. Filar drugi podkreśla rolę nadzoru nad instytucjami, w szczególności przez nadzór nad stanem kapitałów oraz interwencje nadzorcze. Filar trzeci kładzie nacisk na dyscyplinę rynkową. Ujęcie kategorii ryzyka operacyjnego oraz modyfikacje w podejściu do ryzyka kredytowego skutkują zmianą w sposobie kalkulacji współczynnika wypłacalności określającego relację funduszy własnych do aktywów ważonych ryzykiem.

2. Specyfika przedsiębiorstw bankowych w aspekcie ryzyka operacyjnego

Specyfika działalności banków na rynku finansowym, a tym samym systemów wspomagających zarządzanie ryzykiem w tych instytucjach, wynika z bardzo wielu czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Do podstawowych warunków kształtujących system wspomagający zarządzanie ryzykiem operacyjnym w banku należy zaliczyć:

- dużą liczbę oddziałów operacyjnych o zróżnicowanych obszarach działania i kompetencjach decyzyjnych,
- znaczną liczbę placówek współpracujących z oddziałami operacyjnymi (filie, agencje),
- bardzo dużą liczbę pracowników na różnych szczeblach struktury organizacyjnej (wielowymiarowa niejednorodność personelu, np. kompetencyjna, etyczna),
- gotówkowe produkty rozliczeniowe bezpośrednio wyrażone w substancji pieniężnej,
- bezgotówkowe produkty rozliczeniowe z możliwością realizacji poza placówkami operacyjnymi (karty płatnicze),
- liczną sieć bankomatów i wpłatomatów,
- niematerialną postać wielu oferowanych produktów w formie złożonych usług bankowych (rachunki rozliczeniowe, depozytowe, kredytowe, inwestycyjne itd.),
- elektroniczną ewidencję oferowanych produktów i dokonywanych operacji w rozbudowanych systemach informatycznych (systemy *on line*),
- bardzo dużą liczbę klientów indywidualnych o niejednorodnej strukturze wiekowej, mentalnej, materialnej itd.,
- dużą liczbę klientów korporacyjnych o zróżnicowanej formie prawnej, strukturze organizacyjnej, kulturze organizacyjnej, kondycji finansowej itd.

Poza wymienionymi obszarami, możliwymi w pewnym stopniu do monitorowania i kontrolowania przez banki, istnieje wiele obszarów niezależnych od tych instytucji, a stanowiących także potencjalne źródła ryzyka operacyjnego. Są to m.in.:

- wydarzenia polityczne i gospodarcze mające odzwierciedlenie na rynkach finansowych (manipulacje rynkiem finansowym),
- niestabilność rozwiązań prawnych i podatkowych mających wpływ na zachowanie podmiotów gospodarczych i osób fizycznych,
- działalność osób trzecich świadomie lub nieświadomie działających na niekorzyść banku (kradzież, oszustwo, fałszerstwo, przekupstwo, wyłudzenie, hakerstwo),
- nieprzewidywalne straty w aktywach wywołane działaniem sił przyrody, wojen, kataklizmów.

3. Podstawowe obszary i etapy procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym

Proces zarządzania ryzykiem bankowym jest procesem złożonym. Jego kształt powinien odzwierciedlać produktowy zakres działalności instytucji bankowej. Ze

względu na niejednorodność operacji bankowych oraz grup klientów do efektywnego procesu zarządzania ryzykiem niezbędne jest wydzielenie linii biznesowych² (szczególnych ośrodków odpowiedzialności) odzwierciedlających główne obszary działalności danego banku. W ujęciu najbardziej syntetycznym mogą to być następujące obszary:

- bankowość detaliczna,
- bankowość korporacyjna,
- bankowość inwestycyjna na rynkach finansowych.

Liniiom biznesowym powinien być przypisany zgodny z ich obszarem działania zakres kompetencyjny mający sprzyjać realizacji procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym, w szczególności mogą to być:

- opracowanie procedur i ofert produktów w przedmiotowym obszarze linii biznesowej,
- organizacja form i kanałów sprzedaży w obszarze linii,
- zapewnienie wysokiej jakości produktów i usług bankowych,
- identyfikacja rodzajów ryzyka i czynników generujących ryzyko,
- pomiar oraz wszechstronna analiza ryzyka i jego determinantów,
- doskonalenie produktów oraz procedur sprzedaży i kontroli usług pod kątem minimalizacji ryzyka operacyjnego.

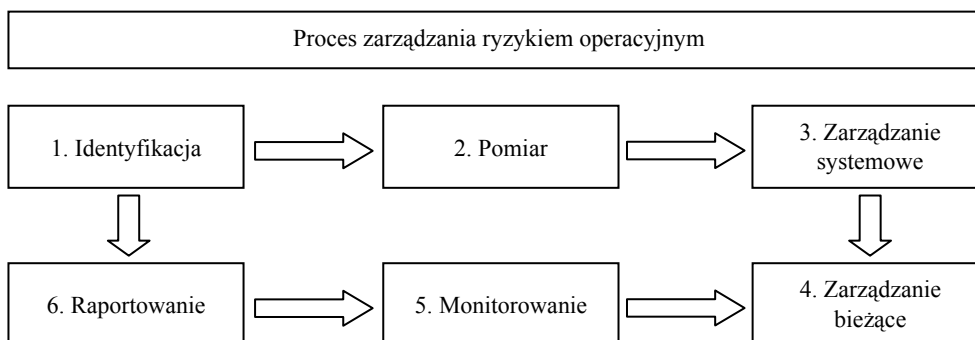
Ze względu na specyfikę i złożoność procedur bankowych w poszczególnych obszarach działalności do efektywnego przebiegu procesów określonych dla wydzielonych linii biznesowych niezbędne jest przypisanie i właściwa organizacja linii wsparcia. Mogą to być m.in. następujące komórki funkcjonalne – departamenty:

- teleinformatyki,
- kadr i zasobów ludzkich,
- bezpieczeństwa,
- rachunkowości,
- prawny,
- administracyjno-inwestycyjny,
- strategii i rozwoju,
- ryzyka.

Komórki linii wsparcia oprócz realizacji przypisanych im procesów powinny stanowić źródło informacji zarządczej. Usystematyzowana i właściwie przetworzona informacja stanowi źródło wiedzy niezbędnej do efektywnego zarządzania ryzykiem operacyjnym, czyli do obniżania strat operacyjnych, racjonalizacji kosztów operacyjnych oraz elastyczności (szybkości reakcji) organizacji na niekorzystne czynniki zewnętrzne. Należy podkreślić, że proces zarządzania ryzykiem powi-

² Rekomendacja M Komisji Nadzoru Bankowego wymienia osiem linii biznesowych: finansowanie przedsiębiorstw, sprzedaż i operacje spekulacyjne, bankowość detaliczną, bankowość komercyjną, płatności i rozliczenia, usługi pośrednictwa, zarządzanie aktywami na zlecenie, brokerskie usługi detaliczne.

nien być procesem zintegrowanym i opartym na ciągłym doskonaleniu wypracowywanych procedur. Schematycznie składniki tego procesu przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem operacyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Na etapie identyfikacji ryzyka definiuje się potencjalne zagrożenia, ich źródła i czynniki mogące wywołać negatywne skutki w poszczególnych obszarach działalności bankowej. Identyfikacji tej dokonuje się na poziomie linii biznesowych, w szczególności podczas opracowywania nowych produktów lub ich modyfikacji, dostosowywania procedur wewnętrznych oraz aplikacji informatycznych. Na tym etapie powinno się więc dokonać dokładnej analizy rodzajów zdarzeń wraz z ich kategoryzacją i propozycją czynności oraz instrumentów zabezpieczających przed ryzykiem lub ograniczających ryzyko zdarzeń. Przykładowa kategoryzacja zdarzeń może obejmować następujące wielkości:

- oszustwa wewnętrzne,
- oszustwa zewnętrzne,
- praktykę kadrową oraz bezpieczeństwa i higieny pracy,
- klientów, produkty i praktykę biznesową,
- uszkodzenia aktywów,
- zakłócenia działalności i błędy systemów,
- dokonywanie transakcji, dostawę i zarządzanie procesami.

Proces gromadzenia danych dotyczących negatywnych zdarzeń operacyjnych powinien stwarzać możliwość budowy aktualnej bazy danych opisujących m.in.: rodzaj zdarzenia, jednostkę, w której to zdarzenia wystąpiło, produkt, z którym związane jest zdarzenie, datę wystąpienia i ujawnienia zdarzenia, dane opisujące wskaźnik wpływu na straty finansowe lub straty rynkowe banku.

Na etapie pomiaru ryzyka operacyjnego dokonuje się kwantyfikacji ryzyka, co powinno umożliwiać usystematyzowanie zidentyfikowanych zdarzeń według stopnia narażenia na ryzyko, np. w trzech podstawowych kategoriach:

- poziom nieistotny – co może oznaczać brak konieczności podejmowania działań zabezpieczających,
- poziom istotny – co oznacza konieczność monitorowania czynników ryzyka,
- poziom krytyczny – co oznacza konieczność wprowadzenia mechanizmów redukujących poziom ryzyka.

Pomiaru istotności czynników ryzyka należy dokonać na podstawie analizy odnotowanych strat empirycznych (z wykorzystaniem informacji z kategoryzacji czynników ryzyka dokonanych na etapie wcześniejszym oraz wyników różnorodnej kontroli wewnętrznej), a także na płaszczyźnie analizy scenariuszy możliwych zdarzeń. Na podstawie takich danych należy określić rodzaj i parametry rozkładu prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych zdarzeń oraz rozkładu skutków finansowych zdarzeń operacyjnych, a następnie przeprowadzić analizę symulacyjną określającą możliwe scenariusze zdarzeń i skutków tych zdarzeń (np. z zastosowaniem metody symulacyjnej Monte Carlo).

Na etapie systemowego zarządzania ryzykiem operacyjnym następuje wykorzystanie wiedzy zdobytej na etapach wcześniejszych w postaci tworzenia rozwiązań i regulacji wykorzystywanych na kolejnym etapie bieżącego zarządzania ryzykiem operacyjnym. Są to przede wszystkim wewnętrzne regulacje i przepisy wewnętrzne banku tworzone przez departament systemowy właściwy dla wydzielonych linii biznesowych oraz linii wsparcia. Szczegółowo mogą to być np.: zasady ochrony osób i mienia, zasady bezpieczeństwa aplikacji informatycznych, zasady doboru i oceny kadry kierowniczej itp.

Bieżące zarządzanie ryzykiem operacyjnym polega na:

- zapobieganiu negatywnym zdarzeniom operacyjnym powstającym w procesach wewnętrznych poprzez zastosowanie rozwiązań określonych systemowo (kontrola funkcjonalna i okresowa),
- działaniach ograniczających skalę i częstotliwość zdarzeń negatywnych (plany awaryjne i kryzysowe),
- likwidowaniu negatywnych skutków zdarzeń operacyjnych i wyjaśnianiu ich przyczyn,
- przekazywaniu danych o zarejestrowanych i nowo zidentyfikowanych zdarzeniach operacyjnych.

Monitorowanie poziomu ryzyka odbywa się na obydwu poziomach – bieżącym i systemowym. Monitorowanie to przede wszystkim porównywanie zjawisk w czasie oraz z wartościami progowymi. Niektóre zdarzenia generujące ryzyko są limitowane kwotowo lub ilościowo – monitorowanie polega na sprawdzaniu stopnia wykorzystania i przekroczenia ustanowionych limitów. Monitorowanie to także ocena skuteczności podejmowanych działań zmierzających do ograniczania częstotliwości i skutków niekorzystnych zdarzeń operacyjnych, a także działań wynikających z zaleceń pokontrolnych.

Kolejny etap w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym to raportowanie. Etap ten ma zapewnić właściwy przepływ informacji do właściwych jednostek organizacyjnych. Odbiorcami tych informacji, o zróżnicowanym stopniu szczególności, są przede wszystkim:

- departament centrali odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem operacyjnym,
- zarząd banku,
- rada nadzorcza.

System informacji zarządczej powinien być oparty na miesięcznych raportach zawierających informacje o zidentyfikowanych, istotnych rodzajach ryzyka i działaniach ograniczających ryzyko nieakceptowane, analizę ryzyka dla nowych lub zmienianych produktów czy projektów, analizę zaistniałych incydentów ryzyka oraz realizacji zaleceń i rekomendacji pokontrolnych.

Rosnące znaczenie ryzyka operacyjnego w działalności bankowej, rozwój automatyzacji i technologii informatycznych stanowią poważną podstawę wypracowywania skutecznych, choć bardzo złożonych procedur i mechanizmów zarządzania tą kategorią ryzyka jako zintegrowanego systemu zarządczego w skali całej organizacji bankowej. Szczególną rolę mogą odegrać metody statystyczne i ekonometryczne wykorzystywane na etapie pomiaru ryzyka, np. symulacje funkcji częstości rozkładu zdarzeń operacyjnych, symulacje rozkładu skutku finansowego lub metoda *Value at Risk* (VaR) do pomiaru poszczególnych kategorii zdarzeń operacyjnych lub ryzyka operacyjnego całego banku.

Literatura

- [1] Baltrop C.J., Mc Naughton D., *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, t. I i II, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995.
- [2] Grabczan W., *Rachunkowość menedżerska w zarządzaniu bankiem*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- [3] Kopiński A., *Controlling w banku w Polsce i wybranych krajach*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1019, AE, Wrocław 2004.
- [4] Kulińska-Sadłocha E., *Controlling w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [5] *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2004.
- [6] Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [7] *Współczesny bank*, red. W.L. Jaworski, Poltext, Warszawa 1998.

RISK MANAGEMENT IN BANKS

Summary

This article presents the basic elements of risk management in banks. At the beginning, the factors in the financial markets are described. This article explains select stages and actions of management operational risk in banks. It also contains information about instruments of banking controlling which are used in commercial banks.