



16 lutego 2010 r.

Rozwiązania ogólne dotyczące zarządzania ryzykiem

Kontekst i wprowadzenie

1. W deklaracji z dnia 15 listopada 2008 r., przywódcy grupy G-20 stwierdzili, że organy regulacyjne powinny „opracować rozszerzone wytyczne mające na celu wzmocnienie praktyk zarządzania ryzykiem w instytucjach, które są zgodne z najlepszymi praktykami międzynarodowymi, i zachęcić firmy finansowe do ponownego zbadania ich wewnętrznych mechanizmów kontroli i wdrożenia wzmocnionych polityk w zakresie należytego zarządzania ryzykiem”¹.
2. Komitet Ekonomiczno-Finansowy (EFC) Unii Europejskiej przeniósł zalecenia grupy G-20 do swojego „Planu Prac UE będącego następstwem Deklaracji i Planu Działania grupy G-20”, który powtarza wezwanie skierowane do CEBS, aby rozwijać rozszerzone wytyczne w celu wzmocnienia praktyki zarządzania ryzykiem banków, zgodne z najlepszymi praktykami międzynarodowymi, i zachęcić firmy finansowe do ponownego zbadania ich wewnętrznych mechanizmów kontroli i wdrożenia wzmocnionych polityk w zakresie należytego zarządzania ryzykiem.
3. W odpowiedzi na ten wniosek, CEBS przeprowadził analizy istniejących wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem w celu identyfikacji ewentualnych luk w zakresie i innych obszarach, gdzie aktualizacja wytycznych byłaby pożądana. Raport przedłożony na posiedzeniu Komitetu Ekonomiczno-Finansowego w marcu 2009 r. zapewnił plan działania na rzecz poprawy istniejących wytycznych CEBS i usprawnienia ich realizacji.
4. Zgodnie z wynikami analizy CEBS, unijne i międzynarodowe organy nadzorcze stworzyły kompleksowy zestaw wytycznych obejmujących wszystkie najważniejsze aspekty zarządzania ryzykiem. Jednakże zakres wytycznych jest dość fragmentaryczny, przy czym większość wytycznych koncentruje się na wąskich dziedzinach. Ponadto, wytyczne CEBS nie objęły wszystkich aspektów zarządzania ryzykiem. Luki w szczególności istnieją w zakresie: (i) zarządzania (governance) i kultury ryzyka, (ii) akceptowanego poziomu ryzyka i tolerancji ryzyka, (iii) roli członka Zarządu ds. Ryzyka (CRO) i osób na stanowisku ds. zarządzania ryzykiem, (iv) modeli ryzyka i integracji obszarów zarządzania ryzykiem oraz (v) polityki i procesu związanego z zatwierdzaniem nowych produktów.
5. W celu przewyższenia wyżej wymienionych niedoskonałości CEBS postanowił (CEBS to rodzaj męski) skonsolidować wszystkie swoje zasady i wytyczne dotyczące kwestii zarządzania ryzykiem w kompleksowym przewodniku, obejmującym wszystkie aspekty zarządzania ryzykiem zgodnie ze strukturą Załącznika V do Dyrektywy

¹ Deklaracja przywódców państw grupy G-20 z dnia 15 listopada 2008r., http://www.g20.org/Documents/g20_summit_declaration.pdf

Wymogów Kapitałowych². Konsolidacja ta (nie mylić z prostym zestawieniem tekstów przedstawionym w bieżącym Elektronicznym Przewodniku CEBS³) wyeliminuje obszary nakładające się i umożliwi pełne przedstawienie tematów związanych z zarządzaniem ryzykiem w jednym miejscu.

6. Aby przeprowadzić konsolidację obowiązujących zasad i wytycznych dot. zarządzania ryzykiem, CEBS postanowił opracować zestaw najistotniejszych (jeśli nadrzędnych dla trzeba by było napisać wobec czego) w tym zakresie zasad, które mogłyby zarówno służyć jako samodzielny dokument, jak i zostać rozszerzone w wytycznych CEBS w przypadku konkretnych tematów (w formie odniesienia do istniejących zasad zarządzania ryzykiem sformułowanych w standardach i wytycznych CEBS).
7. Zarówno instytucje, jak i organy nadzoru powinny rozpatrywać zasady ogólne zaproponowane w niniejszym dokumencie w ramach przeglądu nadzorczego w 2 Filarze. Innymi słowy, zasady te powinny być wdrażane jako część Procesu Oceny Adekwatności Kapitału Wewnętrznego (ICAAP) i kontrolowane przez organy nadzoru w ramach Procesu Badania i Oceny Nadzorczej (SREP). Organ nadzorczy powinny wdrożyć zasady ogólne do swoich wewnętrznych procedur do dnia 31 grudnia 2010 roku.
8. Zasady ogólne dotyczące zarządzania ryzykiem są przeznaczone głównie dla dużych i złożonych instytucji. Jednak zgodnie z zasadą proporcjonalności, mogą być dostosowane do wszelkich instytucji podlegających nadzorowi, z uwzględnieniem wielkości, rodzaju i złożoności instytucji⁴.

Zasady ogólne dotyczące zarządzania ryzykiem

Zarządzanie i kultura ryzyka

9. Silna kultura ryzyka obowiązująca w skali całej instytucji jest jednym z kluczowych elementów skutecznego zarządzania ryzykiem. Jednym z warunków ustanowienia takiej kultury ryzyka jest utworzenie **kompleksowego (obejmującego wszystkie rodzaje ryzyka, linie biznesowe i istotne ryzyka) i niezależnego stanowiska ds. zarządzania ryzykiem⁵ podlegającego bezpośrednio odpowiedzialności członka Zarządu ds. Ryzyka (CRO), lub kierownictwu najwyższego szczebla jeśli CRO nie jest wyznaczony, zgodnie z zasadą proporcjonalności.**
10. **Organ zarządzający jest odpowiedzialny za nadzorowanie kierownictwa najwyższego szczebla, jak również ustanawianie dobrych praktyk w zakresie strategii biznesowej i planowania strategicznego. Dlatego też jest niezwykle ważne, aby organ zarządzający wypełniając zarówno swoje funkcje zarządcze jak i nadzorcze posiadał pełne zrozumienie charakteru prowadzonej działalności i związanego z tym ryzyka, z zachowaniem proporcjonalności w zakresie pełnionych obowiązków. Wiąże się to również z odpowiednim zrozumieniem tych obszarów działalności gospodarczej, za które nie ponoszą bezpośrednio odpowiedzialności. Przynajmniej część członków organu**

² W niniejszym dokumencie wszystkie odniesienia do Dyrektywy Wymogów Kapitałowych (CRD) są odniesieniami do

dyrektywy 2006/48/WE.

³ Zobacz <http://www.c-eps.org/Publications/Compendium-of-guidelines.aspx>

⁴ Zgodnie z zasadą proporcjonalności, wytyczne dla instytucji oraz organów nadzoru mają być stosowane w sposób proporcjonalny, aby odzwierciedlić charakter, skalę oraz złożoność działalności instytucji (zobacz Wytyczne CEBS w sprawie Zastosowania procesu nadzoru w ramach filaru 2).

⁵ Niektóre organy nadzoru mogą również odnosić się do tego stanowiska jako do „stanowiska ds. kontroli ryzyka”.

zarządzającego lub, w stosownych przypadkach, komisji rewizyjnej (lub organu równoważnego) powinna mieć praktyczne doświadczenie w dziedzinie rynków finansowych lub wystarczające doświadczenie zawodowe bezpośrednio powiązane z tego typu działalnością, uzyskane dzięki ich podstawowej działalności gospodarczej.

11. **Każdy członek organizacji musi być w pełni świadomy swoich obowiązków związanych z identyfikacją i zgłaszaniem istotnego ryzyka** i pozostałymi funkcjami pełnionymi w ramach organizacji, jak i odpowiedzialnością związaną z pełnieniem tych funkcji. Kultura ryzyka musi rozciągać się na wszystkie jednostki i linie biznesowe organizacji oraz obejmować wszystkie adekwatne rodzaje ryzyka, zarówno finansowe jak i niefinansowe (np. ryzyko utraty reputacji). Politykę dotyczącą ryzyka należy formułować w oparciu o pełen obraz wszystkich jednostek gospodarczych, a ryzyko musi być oceniane nie tylko z punktu widzenia pojedynczych czynności (bottom up), lecz również we wszystkich liniach biznesowych.
12. Instytucje muszą wdrożyć **spójną kulturę ryzyka i ustanowić solidny ład organizacyjny w zarządzaniu ryzykiem (risk governance) wspierany przez odpowiednią politykę komunikacyjną**, a wszystkie te elementy muszą być dostosowane do wielkości i złożoności organizacji oraz profilu ryzyka instytucji lub grupy bankowej.
13. Ład organizacyjny w zarządzaniu ryzykiem (np. zakresy odpowiedzialności, tolerancja ryzyka i akceptowany poziom ryzyka itp.) musi być udokumentowany i odpowiednio aktualizowany. Pracownicy powinni być należycie informowani o ustaleniach dotyczących ładu w zarządzaniu ryzykiem z uwzględnieniem ich potrzeb informacyjnych wynikających z roli pełnionej w ramach instytucji. Założenia ramowe dla zarządzania ryzykiem muszą podlegać niezależnej weryfikacji.

Akceptowany poziom ryzyka i tolerancja ryzyka

14. Poziom ryzyka, który instytucje są skłonne podejmować, jest zawężony przez przepisy regulacyjne i nadzór ze względu na to, że społeczne koszty załamania instytucjonalnego (oficjalne środki wsparcia) zazwyczaj przekraczają ograniczone „ryzyko spadku” (downside risk) dla udziałowców i zarządu instytucji. Akceptowany poziom ryzyka zależy nie tylko od wewnętrznej niechęci do ryzyka, ale także od aktualnej sytuacji finansowej instytucji i obranego kierunku strategicznego. Aby zapewnić bezpieczeństwo depozytów, wspomniane ograniczenia regulacyjne przyjmują w szczególności postać wymogów kapitałowych i płynnościowych.
15. Instytucje wyrażają swój akceptowany poziom ryzyka na różne sposoby, łącznie z ustalaniem docelowej oceny kredytowej lub docelowej stopy zwrotu z kapitału własnego (czasami, choć nie zawsze towarzyszy temu docelowe ograniczenie odchylenia tego zwrotu). Ważne jest zarówno to, **aby instytucje ustanowiły takie cele, oraz utrzymały spójność tych celów względem siebie.**⁶ Ponadto instytucje powinny zostać zobowiązane do utrzymania ryzyka dla deponentów w ramach ograniczeń wynikających z przepisów kapitałowych i płynnościowych.

⁶ Przykładowo, organy nadzorcze są uprawnione do kwestionowania tego, w jaki sposób bank może jednocześnie osiągać wysoką stopę zwrotu z kapitału własnego i niewielkie odchylenie od tej docelowej stopy zwrotu. Mogą również poddawać w wątpliwość, jak wysoka docelowa stopa zwrotu z kapitału własnego może być spójna z utrzymaniem wysokiej wiarygodności kredytowej przez cały cykl koniunkturalny.

16. Określając poziom akceptowanego ryzyka i tolerancji ryzyka, instytucja musi **wziąć pod uwagę wszystkie istotne dla siebie rodzaje ryzyka**, w tym te wynikające z transakcji pozabilansowych.
17. **Organ zarządzający i kierownictwo najwyższego szczebla są odpowiedzialni za ustanowienie akceptowanego ryzyka i tolerancji ryzyka dla instytucji** na poziomie odpowiednim dla jej właściwego funkcjonowania i strategicznych celów.
18. Odpowiednie **funkcje organu zarządzającego i kierownictwa najwyższego szczebla w zakresie nadzoru nad ryzykiem powinny być jasno i jednoznacznie określone**. Organ zarządzający powinien być odpowiedzialny za ustanowienie poziomu akceptowanego ryzyka i tolerancji ryzyka instytucji - i regularne rewidowanie tego poziomu - z uwzględnieniem informacji (np. analizy technicznej w odniesieniu do tolerancji ryzyka) dostarczonych przez osobę na stanowisku ds. zarządzania ryzykiem, lub, w stosownych przypadkach, przez komisję rewizyjną (lub organ równoważny).
19. **Kierownictwo najwyższego szczebla powinno być odpowiedzialne za codzienne** zarządzanie ryzykiem pod nadzorem organu zarządzającego. Ze względu na niestabilny charakter działalności bankowej i środowiska gospodarczego, pomiar ryzyka należy regularnie rewidować i poddawać dokładnej analizie w odniesieniu do strategicznych celów, poziomu akceptowanego ryzyka i tolerancji ryzyka instytucji. W szczególności, kierownictwo najwyższego szczebla powinno zagwarantować, że instytucja ustanawia handlowe, kredytowe, płynnościowe i inne limity ryzyka, które są spójne z jej ogólnym poziomem akceptowanego ryzyka i tolerancją ryzyka nawet w skrajnie niekorzystnym środowisku gospodarczym. W tym zakresie instytucje muszą posiadać gotowe procesy gwarantujące, że ryzyka są utrzymywane w granicach limitów, a ogólne limity pozostają spójne z ogólnym poziomem akceptowanego ryzyka i tolerancją ryzyka.

Rola Członka Zarządu ds. Ryzyka (CRO) i stanowisko ds. zarządzania ryzykiem

20. Instytucja powinna mianować osobę odpowiedzialną za **zarządzanie ryzykiem w całej organizacji**, i za koordynację działań innych jednostek odnoszącą się do istniejącego systemu zarządzania ryzykiem w organizacji. Zazwyczaj osobą tą jest Członek Zarządu ds. Ryzyka (CRO). Jednakże, gdy charakterystyka instytucji - w szczególności jej wielkość, organizacja i charakter działalności - nie uzasadnia powierzenia tych kompetencji specjalnie mianowanej osobie, zarządzanie ryzykiem może zostać powierzone również osobie odpowiedzialnej za kontrolę wewnętrzną.
21. **CRO (lub jego odpowiednik) powinien mieć wystarczającą niezależność i uprzywilejowaną pozycję, aby był w stanie sprzeciwić się (i potencjalnie zawetować) proces podejmowania decyzji w instytucji.** Pozycja CRO w instytucji powinna pozwolić mu na bezpośredni kontakt z organem wykonawczym odnośnie niekorzystnych wydarzeń, które mogą nie być zgodne z poziomem akceptowanego ryzyka oraz strategią biznesową instytucji. W sytuacjach, w których organ wykonawczy lub organ zarządzający uzna to za konieczne, CRO powinien również podlegać bezpośrednio organowi zarządzającemu lub, gdzie stosowne, komisji rewizyjnej (lub organowi równoważnemu).
22. **CRO powinien mieć kompetencje (tj. odpowiednie umiejętności i doświadczenie), które są adekwatne i właściwe do profilu ryzyka instytucji.** Ma to pomóc - i jest to jego kluczowe zadanie - organowi zarządzającemu i kierownictwu najwyższego szczebla zrozumieć ogólny profil ryzyka instytucji.
23. Osoba na stanowisku **ds. zarządzania ryzykiem również powinna posiadać kompetencje odpowiadające profilowi ryzyka instytucji.** Powinna ona odgrywać kluczową rolę w identyfikowaniu, pomiarze i ocenie ogólnego ryzyka, na które instytucja jest narażona. Zakres jej obowiązków powinien obejmować nadzorowanie i zatwierdzanie wewnętrznych systemów oceny i modeli oceny ryzyka oraz analizę ryzyka związanego z nowymi produktami i wyjątkowymi transakcjami.
24. Na wczesnym etapie **osoba ds. zarządzania ryzykiem powinna być aktywnie zaangażowana w opracowywanie strategii instytucji** i podejmowanie decyzji o działalności biznesowej.
25. Instytucje powinny zagwarantować, że **osoba ds. zarządzania ryzykiem jest niezależna od jednostek operacyjnych**, których działalność poddaje ocenie. Jej pozycja w organizacji powinna umożliwiać interakcję z tymi jednostkami, w celu uzyskania dostępu do informacji niezbędnych do realizacji jej misji. Jednakże funkcja zarządzania ryzykiem w żadnym wypadku nie powinna być powiązana z funkcją decyzyjną.
26. **Zarządzanie ryzykiem nie powinno leżeć wyłącznie w gestii osoby ds. zarządzania ryzykiem.** Powinno ono wchodzić w zakres obowiązków zarządu i pracowników wszystkich linii biznesowych, którzy powinni być świadomi jaką odpowiedzialność ponoszą pod tym względem.
27. Organ **zarządzający i kierownictwo najwyższego szczebla powinni zagwarantować, że przydział zasobów dla osoby na stanowisku ds. zarządzania ryzykiem jest** ilościowo i jakościowo wystarczający i umożliwia jej wypełnienie wyznaczonej misji. Zasoby te powinny być zgodne ze strategią zarządzania ryzykiem i celami strategicznymi instytucji. Powinny one obejmować odpowiedni personel (posiadający

odpowiednią wiedzę i kwalifikacje), systemy danych i wsparcie w tym zakresie oraz dostęp do wewnętrznych i zewnętrznych informacji, uznanych za niezbędne do wykonywania misji osoby ds. zarządzania ryzykiem.

Modele ryzyka i integracja obszarów zarządzania ryzykiem

28. Instytucje powinny **identyfikować i zarządzać wszystkimi istotnymi rodzajami ryzyka w obrębie wszystkich** linii biznesowych na poziomie portfela i grupy, bez względu na charakter ekspozycji (umowna lub nie, warunkowa lub nie, bilansowa lub pozabilansowa).
29. Instytucje powinny **unikać nadmiernej zależności od jakiegokolwiek konkretnej metodologii ryzyka lub modelu**. Modelowanie i techniki zarządzania ryzykiem powinny być tylko jednym z elementów systemu zarządzania ryzykiem i zawsze powinny być łagodzone przez opinię ekspertów.
30. Modele wskazujące, że instytucja ma szansę na uzyskanie bardzo wysokich zwrotów z kapitału ekonomicznego mogą w rzeczywistości wskazywać na niedoskonałość modelu (taką jak nieuwzględnianie wszystkich istotnych rodzajów ryzyka) bardziej niż na doskonałość strategii lub działań ze strony instytucji.
31. **Decyzji określających poziom podejmowanego ryzyka nie należy opierać wyłącznie na informacjach ilościowych lub danych wynikających z modelu, powinny one też uwzględniać praktyczne i koncepcyjne ograniczenia pomiarów i modele wykorzystujące metodę jakościową w połączeniu z opinią ekspertów i analizą krytyczną.** Należy wyraźnie uwzględnić istotne makroekonomiczne dane i trendy środowiskowe, aby identyfikować ich potencjalny wpływ na zaangażowania i portfele. Takie oceny powinny być formalnie włączone w podejmowanie znaczących decyzji związanych z ryzykiem. W szczególności, instytucje muszą pamiętać, że wyniki ćwiczeń z testów warunków skrajnych są bardzo uzależnione od ograniczeń i założeń modelu, a dokładniej od wagi i czasu trwania szoku i podstawowych rodzajów ryzyka.
32. Instytucje powinny przyjąć zintegrowany sposób przeciwdziałania wszystkim istotnym rodzajom ryzyka. Przy wprowadzaniu nowych produktów lub rodzajów działalności instytucje powinny rozpoznać odpowiednie rodzaje ryzyka za pomocą swojej zintegrowanej metody zarządzania ryzykiem.
33. **Należy ustanowić stałe i przejrzyste mechanizmy komunikacji** w obrębie organizacji, tak aby organ zarządzający, kierownictwo najwyższego szczebla, linie biznesowe, osoba ds. zarządzania ryzykiem i inne osoby na stanowiskach kontrolnych mogły wymieniać się informacjami dotyczącymi pomiaru, analizy i monitoringu ryzyka.
34. **Procedury wewnętrzne i systemy informacyjne powinny być spójne i wiarygodne w całej instytucji** tak, aby można było identyfikować, mierzyć i monitorować wszystkie źródła istotnych rodzajów ryzyka na zasadach zbiorczych, w zakresie wymaganym przez jednostkę, linię biznesową i portfel.

Proces i polityka zatwierdzania nowych produktów

35. **Instytucje powinny posiadać zatwierdzoną wewnątrz i dobrze udokumentowaną „politykę zatwierdzania nowych produktów” (PZNP),** dotyczącą nie tylko opracowywania i zatwierdzania zupełnie nowych produktów, lecz również zmian w charakterystyce produktów już istniejących.
36. Polityka zatwierdzania nowych produktów powinna obejmować wszystkie aspekty decyzji dotyczących wchodzenia na nowe rynki lub transakcji w zakresie nowych produktów, łącznie z definicją „nowego produktu/rynku/działalności” stosowaną w organizacji, stanowiskami wewnętrznymi zaangażowanymi w proces decyzyjny (na przykład poprzez doraźnie powołany komitet), i innymi kwestiami związanymi z podejmowaniem nowych przedsięwzięć (modele wyceny, Z/S, oprogramowanie, zaplecze i middle office, narzędzia do zarządzania ryzykiem, itd.).
37. Należy starannie analizować nowe produkty, rynki i działalności, a instytucja powinna mieć pewność, że posiada odpowiednie narzędzia wewnętrzne i wiedzę umożliwiającą zrozumienie i monitorowanie powiązanego z nimi ryzyka.
38. Osoba ds. zarządzania ryzykiem musi uczestniczyć w procesie zatwierdzania nowych produktów lub wprowadzania znaczących zmian w istniejących produktach. Powinna mieć również pełen wgląd w przygotowanie nowych produktów przed wprowadzeniem na rynek (roll-out) (lub znaczących zmian w istniejących produktach) w różnych liniach biznesowych i portfelach, i powinna posiadać uprawnienia umożliwiające jej wyegzekwowanie wymogu, aby istniejące produkty przeszły przez formalny proces PZNP.