

Dariusz Garczyński

Wykorzystanie modeli dojrzałości do oceny systemów zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 38, 279-285

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DARIUSZ GARCZYŃSKI

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE MODELI DOJRZAŁOŚCI DO OCENY SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA RYZYKIEM OPERACYJNYM W BANKACH

Wprowadzenie

W zaleceniach Komitetu Bazylejskiego podkreśla się wagę standardów jakości w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym. Jednakże poza ogólnymi stwierdzeniami, że system taki musi być koncepcyjnie poprawny i spójnie wdrożony, brak jest szczegółowych zaleceń co do budowy takiego systemu. Banki tworząc swoje systemy wybierały różne podejścia i choć wszystkie systemy muszą być zgodne z regulacjami nadzoru bankowego, to różnią się między sobą koncepcją funkcjonowania, stosowanymi modelami, szczegółowością raportów itp.

Fakt ten nasuwa dwa pytania. Pierwsze: czy system zarządzania RO w danym banku jest adekwatny do potrzeb zarządu i rady nadzorczej umożliwiając im sprawne zarządzanie ryzykiem operacyjnym? Drugie: czy możliwe jest porównanie systemów zarządzania RO w różnych bankach?

Celem prezentowanego artykułu jest wskazanie narzędzia, które może wspomóc zarządzanie ryzykiem operacyjnym w banku poprzez oszacowanie jakości systemu ZRO, z drugiej strony może to być także narzędzie dla nadzoru bankowego umożliwiające ocenę i porównanie systemów zarządzania ryzykiem operacyjnym w różnych bankach.

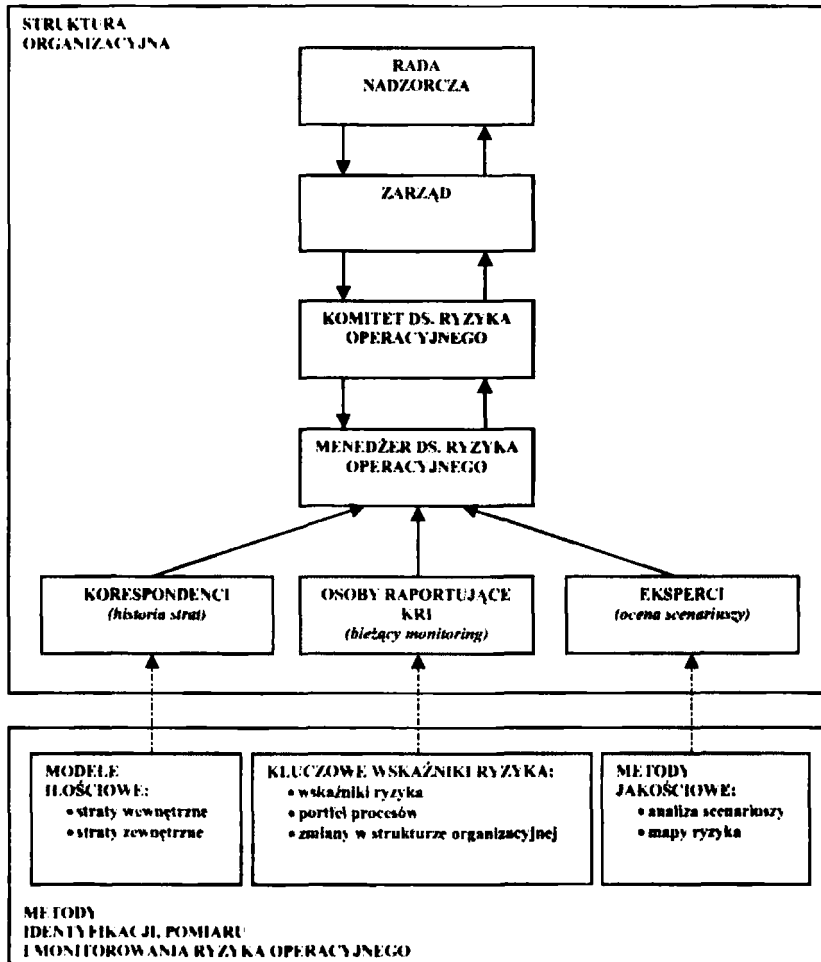
System zarządzania ryzykiem operacyjnym

Podstawowym zadaniem systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym (SZRO) w banku jest identyfikacja, oszacowanie, redukcja i monitorowanie ryzyka operacyjnego. Działanie systemu obejmuje również raportowanie o ryzyku operacyjnym na potrzeby zarządu oraz instytucji nadzoru. Do podstawowych elementów systemu zaliczyć można:

- strukturę organizacyjną wspomagającą proces zarządzania ryzykiem operacyjnym,
- procedury zarządzania ryzykiem operacyjnym,
- metody identyfikacji, pomiaru, monitorowania i kontroli ryzyka operacyjnego.

Przykładowy system zarządzania ryzykiem operacyjnym podaje P. Matkowski¹, który wskazuje na istotność wyróżnienia w tym systemie dwóch elementów:

- stanowiska Menedżera ds. ryzyka operacyjnego i Komitetu ds. ryzyka operacyjnego, jako podstawowych jednostek organizacyjnych, w ramach których odbywa się zarządzanie ryzykiem operacyjnym oraz
- źródeł danych operacyjnych (korespondenci, osoby raportujące o KRI i eksperci), stanowiących podstawę analizy ryzyka operacyjnego w banku.



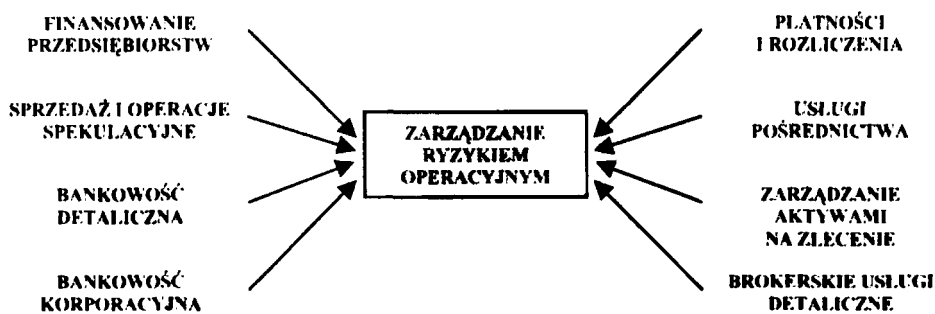
Rys. 1. System zarządzania ryzykiem operacyjnym

Źródło: P. Matkowski: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006 s. 170.

¹ P. Matkowski: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006 s. 170.

Komitet Bazylejski zaleca w NUK, aby cała działalność banku została zmapowana do ośmiu linii biznesowych (rys. 2). Oczywiście nie każdy bank prowadzi tak szeroką działalność, dlatego też rzeczywista liczba linii biznesowych w każdym banku może być inna. Małe i średnie banki prowadzą przede wszystkim działalność depozytowo-kredytową na rzecz klientów indywidualnych i korporacyjnych. Coraz powszechniejsze staje się łączenie tych usług z działalnością ubezpieczeniową i brokerską.

W każdym jednak przypadku każda operacja w banku musi zostać przyporządkowana do określonej linii biznesowej. Takie mapowanie umożliwia identyfikację i analizę zagrożeń związanych z prowadzoną przez bank działalnością, mających wpływ na poziom ryzyka operacyjnego.



Rys. 2. Klasyfikacja linii biznesowych na potrzeby zarządzania ryzykiem operacyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z zaleceniami Komisji Nadzoru Bankowego, wyrażonymi w uchwale „W sprawie zakresu i szczegółowych zasad wyznaczania wymogów kapitałowych z tytułu poszczególnych rodzajów ryzyka...”² bank zobowiązany jest opracować i udokumentować zasady i kryteria przyporządkowania bieżącej działalności do linii biznesowych, w oparciu o następujące zasady:

- wszystkie rodzaje działalności muszą być przypisane do odpowiednich linii biznesowych w sposób wyczerpujący oraz wewnętrznie spójny,
- czynność, której nie można jednoznacznie przyporządkować do określonej linii biznesowej, a która pełni funkcję pomocniczą w stosunku do czynności przypisanej do linii biznesowej, należy przypisać do linii biznesowej, którą wspomaga; jeśli funkcja pomocnicza wspomaga więcej niż jedną linią biznesową, wówczas bank przypisuje ją do linii, z którymi jest ona związana, w oparciu o obiektywne

² Uchwała znajduje się na stronie internetowej NBP, www.nbp.pl, 15.03.2009, s.139-140.

- kryteria przyporządkowania, proporcjonalnie do wielkości przyporządkowanego do nich wyniku z tytułu odsetek i pozaodsetkowego,
- jeśli danej czynności nie można przyporządkować do określonej linii biznesowej, wówczas należy przypisać ją do takiej linii biznesowej, której przypisano najwyższy wskaźnik przeliczeniowy; tę samą linię biznesową stosuje się do pozostałych zbliżonych czynności pomocniczych,
 - w celu przeprowadzenia przyporządkowania właściwego wskaźnika względem poszczególnych linii biznesowych, bank może zastosować udokumentowane metody wewnętrznej wyceny, w szczególności koszty poniesione w ramach jednej linii biznesowej, lecz zaliczane do innej linii biznesowej można przenieść do linii biznesowej, której dotyczą, np. z wykorzystaniem wewnętrznych cen transferowych pomiędzy dwiema liniami biznesowymi,
 - przyporządkowanie czynności do linii biznesowych dla celów wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka operacyjnego musi być zgodne z kategoriami użytymi w odniesieniu do ryzyka kredytowego oraz ryzyka rynkowego,
 - zarząd banku jest odpowiedzialny za ustalenie zasad przyporządkowania do poszczególnych linii biznesowych, zaś rada nadzorcza banku sprawuje kontrolę,
 - proces przyporządkowywania czynności do linii biznesowych musi podlegać niezależnemu przeglądowi.

Jak widać, podstawowym problemem związanym z identyfikacją ryzyka operacyjnego jest dokonanie dekompozycji procesów zachodzących w banku na poszczególne czynności, dla których następnie należy określić możliwość wystąpienia ryzyka. Ze względu na wymagania nadzoru bankowego, a także ze względu na konieczność rywalizacji na coraz trudniejszym rynku finansowym, konieczne staje się dla banków znalezienie narzędzia, które z jednej strony spełni wymagania regulatorów, z drugiej pozwoli na usprawnienie działalności. Takim narzędziem wydaje się zarządzanie oparte na procesach biznesowych³, które w coraz większej liczbie banków staje się jednym z elementów sprawnego zarządzania.

Do głównych zalet podejścia procesowego zaliczyć należy kompleksowe ujęcie wszystkich procesów zachodzących w organizacji, co umożliwi ich dokładną analizę. Orientacja procesowa kładzie nacisk na sposób i jakość wykonywanych czynności, a dominującym elementem jest dostosowanie czynności do potrzeb i oczekiwań klienta. Należy również zaznaczyć, że ten sposób zarządzania umożliwia również szybkie dopasowanie organizacji do zachodzących zmian w jej otoczeniu, związanych z nowymi potrzebami klientów, wymaganiami otoczenia prawnego lub koniecznością sprostaną konkurencji.

³ Por. D. Garczyński: *Modelowanie ryzyka operacyjnego z wykorzystaniem procesów biznesowych*. W: *Harmonizacja finansów, bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej*. Red. M. Marcinkowska, St. Wieteska. Difin, Warszawa 2007, s. 217–224.

Modele dojrzałości systemów

Jednym z problemów w użytkowaniu systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym jest sposób jego oceny. Nawet systemy oparte o podejście procesowe mogą różnić się między sobą ze względu na różne uwarunkowania istniejące w czasie ich projektowania, modelowania i wdrażania. Istotnym problemem dla zarządów banków staje się więc możliwość oceny funkcjonującego systemu ZRO, co pozwalałoby na usprawnienie jego działania.

Dobrym narzędziem oceny systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym wydaje się metoda oparta na modelach dojrzałości systemów. Koncepcja tej metody wyrosła z prac P. Crosby'ego⁴ z zakresu zarządzania przez jakość. Zauważył on fakt, że poziom zrozumienia bardziej złożonych koncepcji zarządzania (np. zarządzania przez jakość) przez zarządy lub komórki odpowiedzialne nie jest niezmienny w czasie. Ewolucja zrozumienia (a wraz z nim kompetencji) przechodzi od początkowego zainteresowania nową ideą, aż do całkowicie świadomego wykorzystania wszystkich możliwości, jakie ona daje w zakresie wykorzystywanego systemu. Crosby zdefiniował pięć faz zrozumienia: „Niepewność”, „Przebudzenie”, „Oświecenie”, „Wiedza” i „Pewność”. Ta koncepcja faz w rozwoju kompetencji w zarządzaniu, a więc i w rozwoju systemów, doczekała się wielu naśladowców, szczególnie w obszarze budowy złożonych systemów informatycznych.

Pod koniec lat 80. w Software Engineering Institute (SEI) powstała koncepcja modelu dojrzałości organizacji – Capability Maturity Model (CMM), jako wsparcie dla przemysłu produkcji oprogramowania. W 2000 roku SEI wprowadził zmodyfikowany model dojrzałości zwany CMMI (od CMM Integration).

W modelu CMMI jest pięć poziomów (faz), na których może znajdować się system lub organizacja⁵.

1. Poziom Początkowy – wszystkie procesy zarządzane są „ad hoc”.
2. Poziom Zarządzany – procesy są planowane, prowadzone, mierzone i kontrolowane.
3. Poziom Zdefiniowany – procesy są dobrze rozpoznane i zrozumiane, opisane w sposób sformalizowany za pomocą standardów, procedur, narzędzi i metod.
4. Poziom Zarządzany Ilościowo – procesy są analizowane pod względem efektywności za pomocą narzędzi statystycznych i ekonometrycznych.
5. Poziom Optymalizujący – procesy są stale doskonalone, z uwzględnieniem zmian zachodzących w nich samych lub w otoczeniu.

Jak można zauważyć, w modelu dojrzałości CMM organizacja lub system przechodzi od poziomu braku identyfikacji lub zrozumienia procesów, poprzez coraz większą świadomość ich istnienia i możliwości pomiaru, aż do pełnego zrozumienia istoty wszystkich procesów i całościowego zarządzania nimi.

⁴ P.B. Crosby: *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, 1979.

⁵ *Capability Maturity Model® Integration (CMMISM), Version 1.1*, marzec 2002, plik do pobrania ze strony: <http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/02.reports/02tr012.html>.

Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem operacyjnym modele dojrzałości stanowią narzędzie, które umożliwia:

- stwierdzenie obecnego stanu, w jakim znajduje się system ZRO.
- porównanie istniejącego systemu ZRO z innym, wzorcowym (skonstruowanym np. przez nadzór bankowy lub sam bank) lub systemem funkcjonującym w innym banku,
- określenie elementów systemu, które wymagają usprawnienia, aby można było przejść na następny poziom dojrzałości,

Model dojrzałości systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym

Opisany w punkcie poprzednim model CMMI może zostać użyty do oceny systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w banku pod warunkiem określenia kryteriów przypisujących pewien stan systemu ZRO do określonego poziomu dojrzałości, poprzez formalizację modelu dojrzałości systemu ZRO. Propozycję takiego modelu przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Model dojrzałości systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w banku

Poziom dojrzałości	Kryteria
początkowy	nie ma standardów zarządzania ryzykiem operacyjnym, na zdarzenia operacyjne reaguje się spontanicznie, zarząd ma świadomość istnienia ryzyka operacyjnego, ale nie podejmuje środków, aby nim zarządzać
zarządzany	niektóre procesy są zidentyfikowane i opisane. zarząd podejmuje pewne środki, aby zarządzać ryzykiem operacyjnym, nie wprowadzono metod ilościowych do oceny procesów, struktura systemu ZRO jest sformalizowana, ale nie w pełni zaimplementowana
zdefiniowany	cały system jest sformalizowany i monitorowany, analiza przyczyn zdarzeń operacyjnych wpływających na system jest przeprowadzana okazjonalnie, skompletowano skład komórek ZRO
zarządzany ilościowo	wszystkie procesy są opisane, a ich właściciele są jasno zdefiniowani, system ZRO jest integralną częścią strategii prowadzenia działalności banku. miary ilościowe (np. Kluczowe Wskaźniki Ryzyka) są zdefiniowane dla wszystkich procesów, podejmuje się próby oceny systemu ZRO (np. przez zewnętrznych ekspertów), obszary o istotnym poziomie ryzyka operacyjnego poddawane są analizie, podejmuje się działania zmierzające do redukcji ryzyka operacyjnego
optymalizujący	każdy poziom zarządzania w banku jest zainteresowany i bierze czynny udział w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym. zdefiniowane są koszty i korzyści z utrzymania systemu ZRO, zarząd banku posiada strategię doskonalenia systemu ZRO

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowany model może zostać użyty do oceny całego systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w banku, poszczególnych linii biznesowych lub pojedynczego procesu biznesowego. Istotne jest, aby właściwie skonstruować kryteria opisujące poszczególne poziomy dojrzałości systemu – nad czym Autor prowadzi obecnie prace.

Podsumowanie

Prezentowany w artykule model dojrzałości systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym stanowi próbę przeniesienia na grunt bankowy rozwiązań stosowanych w obszarze IT. Najtrudniejszą kwestią, którą trzeba rozwiązać, jest charakterystyka każdego poziomu dojrzałości w odniesieniu do specyfiki działalności bankowej. Może zostać to zrealizowane przez powołanie zespołu ekspertów z zakresu zarządzania ryzykiem operacyjnym – specjalistów bankowych, audytorów lub pracowników nadzoru bankowego. Dla każdej z tych instytucji – banku, firmy audytorskiej lub Komisji Nadzoru Finansowego taki model może być użyteczny do oceny systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w banku.

MATURITY MODELS IN OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN BANKS

Summary

Basel II requires that operational risk management systems in banks should not be only formalized and implemented with the stress on quantitative measures but on qualitative as well. The problem arises when it comes to measure ORM system, because every bank may use different approach to build one. To answer the question – 'how good' or 'what quality' is ORM system in bank some measure methods should be applied. One of them is the Capability Maturity Model approach, that uses maturity approach derived from IT systems. The paper presents basic concepts of CMM approach and focuses on its implementation possibility in banks.