

Θέματα πρακτικής εφαρμογής σε ό,τι αφορά τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων με αναφορά στην ΠΔ/ΤΕ 2577/2006

ΤΟΥ **ΑΝΤΩΝΗ ΔΡΑΓΓΙΩΤΗ**

Διευθυντή Risk Management, Τράπεζα Πειραιώς

Με τη νέα ΠΔ/ΤΕ 2577/2006, η Τράπεζα της Ελλάδος εμπλουτίζει, εξειδικεύει και προσαρμόζει τις σχετικές διατάξεις της προγενέστερης ΠΔ/ΤΕ 2438/1998 για τις βασικές γενικές αρχές και κριτήρια ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με ένα πλαίσιο «εσωτερικής διακυβέρνησης» που θα πρέπει να εφαρμόζεται από τα πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα.

Ο όρος «εσωτερική διακυβέρνηση» χρησιμοποιείται στο υπό διαβούλευση κείμενο κατευθυντήριων γραμμών (CP03), της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Αρχών Τραπεζικής Εποπτείας (CEBS) για να προδιαγράψει το πεδίο ευθύνης της Διοίκησης ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού για την επιχειρηματική στρατηγική, την οργανωτική δομή και τους εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου. Το κείμενο πραγματεύεται θέματα πρακτικής εφαρμογής του Πυλώνα 2, που συνιστά τη δεύτερη ενότητα αρχών του νέου πλαισίου κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων επενδύσεων (Βασιλεία II).

Στο κείμενο αυτό της CEBS, η έννοια της εσωτερικής διακυβέρνησης θεωρείται ως βασική παράμετρος μιας διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας (ICAAP), ενώ βασική αρχή ενός πλαισίου εσωτερικής διακυβέρνησης θεωρείται η αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ως βασικές συνιστώσες ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, αναγνωρίζονται οι λειτουργίες: α) της διαχείρισης κινδύνων, β) της κανονιστικής συμμόρφωσης και γ) της εσωτερικής επιθεώρησης.

Κάθε νέα κανονιστική διάταξη απαιτεί μικρής ή μεγάλης κλίμακας αλλαγές στη λειτουργία ενός οργανισμού, είτε αυτές σχετίζονται με καθαρά διαδικαστικά θέματα, είτε αφορούν την οργανωτική του δομή. Στην περίπτωση της ΠΔ/ΤΕ 2577/2006, οι απαιτούμενες προσαρμογές αναμένεται να έχουν σημαντική διάσταση και στις δύο αυτές περιοχές.

Για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, η προσπάθεια προσαρμογής στα θέματα που θέτει η ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 θα πρέπει να γίνει σε μια εποχή που ο ανταγωνισμός μεταξύ ελληνικών και ξένων τραπεζικών οργανισμών εντείνεται, ενώ παράλληλα επιχειρείται διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους εντός και εκτός συνόρων. Στις συνθήκες αυτές, οι ελληνικές τράπεζες έχουν ως πρόσθετη υποχρέωση την υλοποίηση προσαρμογών για λόγους συμμόρφωσης με τα επιμέρους διαφορετικά κανονιστικά πλαίσια, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αναπτύσσουν νέες υπηρεσίες, κοινές οργανωτικές δομές και συμβατές εσωτερικές διαδικασίες μεταξύ των κεντρικών τους υπηρεσιών και των θυγατρικών τους μονάδων στο εξωτερικό.

Από την άλλη μεριά, είναι άξιο προσοχής ότι πολλές κανονιστικές διατάξεις έχουν διαμορφωθεί μετά από ευρύ κύκλο διαβούλευσης με παράγοντες της αγοράς, ώστε να υιοθετούνται κάθε φορά βέλτιστες πρακτικές. Θα μπορούσε συνεπώς σε ορισμένες κανονιστικές διατάξεις, να αναγνωριστεί μια διάσταση κατευθυντήριων γραμμών, που μπορεί να αποσαφηνίζουν τον τρόπο εφαρμογής συγκεκριμένων λειτουργιών. Έτσι, η προσπάθεια συμμόρφωσης εσωτερικών λειτουργιών με κανονιστικά πλαίσια, μπορεί να έχει το παράλληλο όφελος της σύγκλισης με κοινά αποδεκτές πρακτικές μέσω μιας πορείας με λιγότερες ασάφειες και κινδύνους υλοποίησης.

Αναφορικά με τα παραπάνω, και εστιάζοντας τη συζήτηση στα ειδικότερα θέματα της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων, θα έκρινα ότι έχει ενδιαφέρον η εξέταση θεμάτων πρακτικής εφαρμογής αυτής της λειτουργίας, αναφορικά με τον τρόπο που το κείμενο της νέας πράξης μπορεί να παρέχει σχετικές διευκρινίσεις.

1. Η λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με την ΠΔ/ΤΕ 2577/2006

Καταρχήν θεωρώ σκόπιμη μια συνοπτική αναφορά στις διατάξεις που εισάγονται στην ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 σε ό,τι αφορά τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων συγκριτικά με την προηγούμενη ΠΔ/ΤΕ 2438/1998. Βασικά σημεία διαφοροποίησης και εξειδίκευσης αποτελούν:

- η καθιέρωση της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων και η ανάθεση συγκεκριμένου ρόλου στην Επιτροπή αυτή (για τους οργανισμούς με διευρυμένες δραστηριότητες),
- η αναλυτικότερη περιγραφή της έννοιας της ανεξαρτησίας της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, των γραμμών αναφοράς της και των σχέσεών της με άλλες μονάδες του οργανισμού,
- η αναλυτικότερη περιγραφή των ρόλων και αρμοδιοτήτων της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων,
- η αποσαφήνιση του είδους των αποφάσεων που σχετίζονται με την ανάληψη κινδύνων και την κατανομή των σχετικών υπευθυνοτήτων.

Η σημασία που αποδίδεται στις διατάξεις της ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 αναφορικά με θέματα πρακτικής εφαρμογής της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων συνδυάζεται με το γεγονός ότι σε πολλούς τραπεζικούς οργανισμούς υπάρχουν ασάφειες για τον τρόπο υλοποίησης αυτής της λειτουργίας. Ως βασική αιτία θα μπορούσε να αναγνωρίσει κανείς το ότι η έννοια της διαχείρισης κινδύνων, με τη διάσταση τουλάχιστον που της αποδίδεται σήμερα, είναι σχετικά νέα, ενώ πολλές φορές η κατεύθυνση που υιοθετείται στον τομέα αυτόν, εξαρτάται από τις ιδιαίτερες δεξιότητες των στελεχών που εμπλέκονται στη λειτουργία, τις προτεραιότητες της Διοίκησης κάποια δεδομένη στιγμή, τη διαθεσιμότητα υποδομών ή την οργανωτική διάρθρωση ενός οργανισμού.

Στις επόμενες ενότητες, εξετάζονται τρία θέματα της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων αναφορικά με τις διατάξεις της νέα πράξης. Το πρώτο αφορά τον τρόπο καθορισμού μιας στρατηγικής ανάληψης κινδύνων, το δεύτερο αφορά τα διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε θέματα καθημερινής λειτουργίας και το τρίτο αφορά το θέμα της ενιαίας αντιμετώπισης αναφορικά με τα διάφορα είδη των κινδύνων.

2. Στρατηγική ανάληψης κινδύνων

Μία από τις σημαντικότερες διαστάσεις μιας λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων αφορά τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο μια τράπεζα, μέσω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της θα επιθυμούσε να αναλάβει κινδύνους (risk appetite). Σε πολλές περιπτώσεις έχει θεωρηθεί ότι η διεργασία αυτή μπορεί να αφορά συγκεκριμένες μονάδες ή πρόσωπα, που εσωτερικά ένας οργανισμός αναγνωρίζει ότι έχουν επαρκή γνώση και εμπειρία για να υποστηρίξουν το ρόλο αυτό.

Η ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 διευκρινίζει, ότι το είδος των αποφάσεων που σχετίζονται με τη διαμόρφωση στρατηγικής ανάληψης κινδύνων, αφορά το επίπεδο των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και ειδικότερα της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων. Σε αυτό το επίπεδο, μπορεί να γίνει συνδυασμός της στρατηγικής ανάπτυξης δραστηριοτήτων με εκτιμήσεις για το επίπεδο ανάληψης κινδύνων, ώστε οι σχετικές αποφάσεις να συνδυάζουν στοιχεία προβλεπόμενης κερδοφορίας με το ενδεχόμενο οικονομικών απωλειών.

Στο θέμα αυτό, το κείμενο της πράξης αποδίδει στη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων τον ιδιαίτερο ρόλο να προετοιμάζει σε συνεργασία με τις υπόλοιπες μονάδες του οργανισμού τη σχετική συζήτηση και το κατάλληλο υποστηρικτικό υλικό, ώστε τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να έχουν στη διάθεσή τους τα απαραίτητα δεδομένα. Παράλληλα, η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων έχει τον επιπρόσθετο ρόλο να προτείνει τα κατάλληλα μεγέθη, μέσω των οποίων να μπορεί να προσδιορίζεται και να απεικονίζεται σε οικονομικούς όρους, ο βαθμός ανάληψης κινδύνων. Ένα παράδειγμα τέτοιου μεγέθους για την περίπτωση του κινδύνου αγοράς που αφορά δραστηριότητες διαπραγμάτευσης (trading) αποτελεί η Μέγιστη Δυναμική Ζημία (Value-at-Risk).

Αυτή η διεργασία διευκολύνει την εκτίμηση των ενδεχόμενων επιπτώσεων που μπορεί να έχει η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής ανάπτυξης δραστηριοτήτων και συνήθως καταλήγει σε καθορισμό ορίων ανάληψης κινδύνων. Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων καλείται στη συνέχεια, να αναπτύξει τις κατάλληλες υποδομές και διαδικασίες, για να παρακολουθεί συστηματικά την εφαρμογή της στρατηγικής ανάληψης κινδύνων.

3. Τα επίπεδα λήψης αποφάσεων

Ενώ η διαμόρφωση στρατηγικής ανάληψης κινδύνων από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχει ένα μεσο-μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, υπάρχει μια άλλη κατηγορία αποφάσεων που αφορά θέματα διαχείρισης κινδύνων. Οι αποφάσεις αυτές συνδέονται με τη διενέργεια ή μη μεμονωμένων συναλλαγών και αφορούν περισσότερο θέματα καθημερινής πρακτικής. Ερωτήματα που προκύπτουν στο σημείο αυτό, είναι το πώς κατανέμεται η ευθύνη ανάληψης κινδύνων μεταξύ των μονάδων ενός οργανισμού και πώς διασφαλίζεται η συμβατότητα με τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου.

Η ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 προσανατολίζεται στην κατανομή των ευθυνολογιών σε διαφορετικά επίπεδα-μονάδες λήψης των σχετικών αποφάσεων. Το πρώτο μέρος της ευθύνης λογικά ανήκει στις μονάδες ανάπτυξης των τραπεζικών δραστηριοτήτων (σημεία πώλησης και προώθησης προϊόντων, γραμμές διαπραγμάτευσης και διενέργειας συναλλαγών). Οι μονάδες αυτές, αξιοποιώντας την άμεση επαφή με τους πελάτες ενός οργανισμού, αλλά και τη σε βάθος γνώση της δραστηριότητας για την οποία είναι υπεύθυνες, διαμορφώνουν με τις αποφάσεις τους μια πρώτη γραμμή άμυνας.

Στη συνέχεια, είναι αναγκαία μια διαδικασία επικύρωσης αυτών των αποφάσεων. Ο ρόλος αυτός ανατίθεται σε μονάδες αξιολόγησης και έγκρισης αιτημάτων, που λειτουργικά και ιεραρχικά θα πρέπει να είναι ανεξάρτητες από τις γραμμές ανάπτυξης δραστηριοτήτων και διενέργειας συναλλαγών, διαμορφώνοντας έτσι μια δεύτερη γραμμή άμυνας σε μια λειτουργία διαχείρισης κινδύνων. Η ανεξαρτησία των μονάδων αυτών έχει στόχο να διασφαλίσει την αντικειμενικότητα στη λήψη των αποφάσεων και τον περιορισμό ενδεχόμενης επιρροής τους από τις μονάδες που συγκροτούν την πρώτη γραμμή άμυνας.

Τέλος, στη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων ανατίθεται ένας ρόλος εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των δύο προηγούμενων περιοχών, συγκροτώντας μια τρίτη γραμμή άμυνας. Αυτή η λειτουργία επισκόπησης συνίσταται κυρίως στην αξιολόγηση των μεθοδολογιών ανάλυσης αιτημάτων, στην εκτίμηση της καταλληλότητας των εσωτερικών διαδικασιών έγκρισης αιτημάτων και στη συστηματική παρακολούθηση χαρακτηριστικών που συνδέονται με το βαθμό ανάληψης κινδύνων για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Στη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων ανατίθεται, επίσης, ο ρόλος της συγκεντρωτικής απεικόνισης και εκτίμησης της συνολικής έκθεσης του οργανισμού σε κινδύνους, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης της πορείας ανάπτυξης των δραστηριοτήτων του οργανισμού με το πλαίσιο της στρατηγικής που έχει καθοριστεί σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου και Διοίκησης.

Παραδοσιακά, στους τραπεζικούς οργανισμούς λειτουργεί η διάκριση μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης γραμμής άμυνας, ενώ με το κείμενο της νέας Πράξης, γίνεται αναφορά για διάκριση και μεταξύ του δεύτερου και του τρίτου επιπέδου.

Τα παραπάνω, οδηγούν στη θεώρηση ότι η ευθύνη διαχείρισης κινδύνων δεν μπορεί να είναι ρόλος μιας μόνο μονάδας σε έναν οργανισμό. Αντίθετα, η συνολική ευθύνη της διαχείρισης των κινδύνων κατανέμεται σε διάφορα επίπεδα, όπως τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, η Διοίκηση, η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, οι μονάδες έγκρισης αιτημάτων, οι γραμμές διαπραγμάτευσης, η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης ή η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

4. Η ενιαία αντιμετώπιση των επιμέρους κατηγοριών κινδύνου

Χαρακτηριστικό της νέας πράξης είναι ότι αναφέρεται σε όλες τις κατηγορίες κινδύνου, χωρίς να διαφοροποιείται το πλαίσιο αρχών διαχείρισης μιας κατηγορίας κινδύνου από την άλλη.

Σήμερα υπάρχουν τραπεζικοί οργανισμοί που διαφορετικές μονάδες εξειδικεύονται στη διαχείριση μιας συγκεκριμένης κατηγορίας κινδύνων. Η ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 δεν προσαρτάται, τουλάχιστον στο επίπεδο της Μονάδας ή της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων, σε μια τέτοια διάκριση. Η προσέγγιση αυτή έχει πιθανότατα τη βάση της στο γεγονός ότι στις σύγχρονες τραπεζικές συναλλαγές δεν μπορεί εύκολα να απομονωθεί ένα είδος κινδύνου από τα υπόλοιπα είδη. Για παράδειγμα, μια νέα σύμβαση ανταλλαγής επιτοκίων θα πρέπει να αξιολογηθεί τόσο για τον κίνδυνο αγοράς, όσο και για τον πιστωτικό κίνδυνο, αλλά και το λειτουργικό κίνδυνο. Επιπλέον, οι εκτιμήσεις για ένα είδος κινδύνου επηρεάζουν τις εκτιμήσεις για ένα άλλο είδος. Έτσι, οι εκτιμήσεις για τη μεταβλητότητα των ισοτιμιών νομισμάτων (κίνδυνος αγοράς), μπορεί να επηρεάζει το ισοδύναμο πιστωτικό άνοιγμα έναντι του αντισυμβαλλόμενου της συγκεκριμένης συναλλαγής (πιστωτικός κίνδυνος).

Αναδεικνύεται συνεπώς, ότι στην αξιολόγηση κινδύνων έχει μεγάλη σημασία η ανάγκη εμπλοκής και συντονισμού στελεχών με γνώσεις και εμπειρίες σε διαφορετικά είδη κινδύνων, όπως επίσης και η ανάγκη διασφάλισης της συμβατότητας των εφαρμοζόμενων μεθόδων ανάλυσης για κάθε είδος κινδύνου. Έτσι, η εκτίμηση κεφαλαιακών απαιτήσεων (είτε εποπτικών, είτε οικονομικών κεφαλαίων) δεν μπορεί να εφαρμοστεί μόνο για ένα είδος κινδύνου. Το ίδιο ισχύει για την αξιολόγηση νέων προϊόντων, την ανάπτυξη μιας νέας δραστηριότητας ή τη διενέργεια δοκιμών προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης (stress-tests).

Τα τελευταία χρόνια, οι ελληνικές τράπεζες έχουν επιτύχει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης, σε συνδυασμό με βήματα εκσυγχρονισμού και προσαρμογών σε εσωτερικές δομές και πρότυπα λειτουργίας, που χαρακτηρίζουν σύγχρονα τραπεζικά συστήματα. Τώρα φαίνεται να αντιμετωπίζουν μια νέα πρόκληση, αυτήν της διαδικασίας προσαρμογής σε απαιτητικές εποπτικές διατάξεις.

Στη διαδρομή αυτή, τα εποπτικά κείμενα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποσαφήνιση και διευθέτηση των τρόπων υλοποίησης των εσωτερικών λειτουργιών. Ειδικότερα για θέματα διαχείρισης κινδύνων, τόσο το νέο πλαίσιο για την κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων επενδύσεων, όσο και η ΠΔ/ΤΕ 2577/2006, αναμένεται να αποτελέσουν σημεία αναφοράς, για την οριοθέτηση και ενδυνάμωση αυτής της λειτουργίας στις εσωτερικές διαδικασίες των τραπεζικών οργανισμών.