

Operativa risker

Eftersom förluster orsade av operativa brister tenderar att uppkomma plötsligt kan man tänka sig förlopp där motparterna inte hinner reducera sina exponeringar, vilket gör risken för spridningseffekter särskilt stor. Den allmänna uppfattningen är att operativa risker ökat markant de senaste åren, bland annat till följd av den snabba förändringstakten med omfattande strukturomvandlingar, internationalisering, nya verksamheter och ny teknik. I Sverige, liksom i omvärlden, är metoder för mätning och analys av dessa risker ännu relativt outvecklade. Endast enstaka banker har kommit så långt att riskerna kvantifieras och ekonomiskt kapital kan tilldelas de operativa riskerna.

Riskhanteringen i storbankerna har både i Sverige och utomlands kommit att alltmer uppmärksamma operativa risker. Operativa risker har alltid funnits i bankverksamhet, men det som tillkommit i arbetet på senare tid är att operativa risker ses som ett eget riskområde och att bankerna försöker att inte bara hantera utan även mäta och analysera riskerna.

Operativa risker kan vid sidan om kreditrisker sannolikt vara tillräckligt stora för att ge en bank allvarliga problem och därmed hota den finansiella stabiliteten.

Operativa risker kan vid sidan om kreditrisker sannolikt vara tillräckligt stora för att ge en bank allvarliga problem och därmed hota den finansiella stabiliteten. Storleken på de operativa riskerna varierar mellan bankerna beroende på verksamhetsinriktning och strategi. Undersökningar uppskattar att 15–25 procent av den totala ekonomiska risken i de internationella bankernas verksamhet idag avser operativa risker.³⁴

Ett flertal olika faktorer har ökat intresset för området:

Spektakulära händelser:

En rad spektakulära händelser i finansbranschen rönt stor massmedial uppmärksamhet under andra hälften av 1990-talet. Mest känt är kanske fallet Barings Bank 1995, där en anställd bröt mot instruktionerna och genom att ta och dölja tradingpositioner orsakade förluster som efter likvidation av den 232 år gamla banken uppgick till 1,4 miljarder pund.³⁵

³⁴ Basel Committee on Banking Supervision. 2000. Risk Management Group. Opublicerad enkät.

³⁵ Adrian E. Tschoegl. 1999. The Key to Risk Management: Management. The Wharton School.

Förändrad verksamhet:

Förändringar i bankernas verksamhet och nya produkter har lett till ökade operativa risker. I många banker har nya verksamhetsgrenar vuxit avsevärt i förhållande till den mer traditionella bankverksamheten (se kapitel ett). Den nuvarande mycket snabba förändringstakten i banksektorn med omfattande strukturomvandlingar, internationalisering och satsningar på ny teknik är i sig själv en källa till ökade operativa risker, då anpassningar av regler, instruktioner och rutiner tar tid. Under 1998 rapporterades förluster orsakade av operativa brister på ca 7,4 miljarder dollar i massmedia, vilket är nära en fördubbling sedan 1995.³⁶

Allokering av riskkapital:

Genom att ställa avkastningskrav i förhållande till risk för olika affärsområden kan banken bättre styra sin verksamhet och därmed långsiktigt förbättra lönsamheten. I arbetet med att beräkna och fördela ekonomiskt kapital internt i bankerna finns ambitionen att så långt som möjligt bedöma hur stort ekonomiskt kapital olika affärsområden behöver, inklusive kapital för att täcka operativa risker.

Myndigheternas uppmärksamhet:

Även myndigheternas ökade uppmärksamhet på området har bidragit till utvecklingen av riskhanteringen i bankerna. När Baselkommittén för banktillsyn presenterade sitt utkast till förslag avseende nya kapitaltäkningsregler i juni 1999 föreslogs att de alltmör förfinade kapitaltäkningskraven för kredit- och marknadsrisker borde kompletteras med ett kapitalkrav för ”övriga risker”, där just de operativa riskerna inkluderades. Detta arbete fortgår i samråd med banksektorn och ett konsultativt dokument planeras att offentliggöras i januari 2001.

Vad är operativa risker?

Någon officiell definition av operativa risker finns ännu inte, men följande formulering tycks bli allt vanligare i finansbranschen: *”Operativ risk är risken för direkta eller indirekta förluster till följd av icke ändamålsenliga eller otillräckliga interna rutiner, mänskliga fel och felaktiga system eller till följd av yttre händelser”*.³⁷

Begreppet omfattar med andra ord en mängd händelser som kan indelas i ett antal riskkategorier. Bland de vanligare kan nämnas

- **Brister i intern kontroll:** interna stölder, bedrägerier och otillåtna aktiviteter, oklart definierade befogenheter, svag företagskultur och ledningsproblem.

³⁶ En studie hösten 1999 genomförd av PriceWaterhouseCoopers, organiserad av British Bankers Association, ISDA och Robert Morris Associates. 110 internationella finansiella institut tillfrågades och 55 svarade, de flesta banker.

³⁷ Se fotnot 36. På engelska är definitionen: ”the risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events”. Denna definition har även Baselkommittén anammat.

- Process- och transaktionsfel, teknik- och systemfel.
- Legala fel, handläggningsfel och dokumentationsfel.
- Brottslighet: rån och bedrägerier.
- Förlust eller skada av tillgångar, till exempel vid brand.

Den förstnämnda kategorin har historiskt orsakat betydande problem. I många fall har ledningen saknat kunskap om eller inte tagit de operativa riskerna på tillräckligt stort allvar. När problem uppdragats har de sedan reagerat allför långsamt. Ofta har förluster föregåtts av att ledningen sänt fel signaler nedåt i organisationen och en företagskultur har vuxit fram där efterlevnad av regler, instruktioner och kontroller inte givits tillräcklig vikt. Det är också viktigt med ett företagsklimat där de anställda vågar erkänna misstag. Flera av de senaste årens stora förluster har börjat som små misstag som vuxit sig ohanterligt stora när man försökt dölja dem.

De förluster som kan uppstå kan indelas i *direkta och indirekta förluster*. Som exempel kan nämnas ett datahaveri som gör att bankens datatjänster inte fungerar. De direkta förlusterna skulle då kunna vara kostnader för att åtgärda datahaveriet i form av ökade övertidskostnader och konsultkostnader eller mjukvarukostnader, medan de indirekta kostnaderna i det här exemplet skulle kunna vara kostnader till följd av minskat förtroende för banken och förlorade intäkter under den tid som datasystemet låg nere. Historiskt har bankerna fokuserat på de direkta kostnaderna vilket är naturligt eftersom dessa är enklast att mäta. Det har dock blivit alltmer uppenbart att en sådan ansats innebär en underskattning av riskerna och följaktligen bör även de indirekta förlusterna beaktas.

Bedömning av operativa risker

Bankernas riskhantering har tidigare fokuserats på i första hand marknads- och kreditrisker. Under det senaste året har bankerna i allt högre grad anpassat sina organisationer och även utsett policy- och rapportansvariga för operativa risker. Ofta läggs det primära ansvaret för att hantera operativa risker på respektive affärsenhet, eftersom dessa har bäst förutsättningar att överblicka riskerna i verksamheten. Det övergripande policy- och rapportansvaret samlas i bankerna på central nivå, på motsvarande sätt som marknads- och kreditrisker hanteras. Bankens ledning har alltid det yttersta ansvaret för att genomföra den strategi för hantering av operativa risker, som styrelsen beslutat.

Den traditionella utgångspunkten för hantering av operativa risker har varit att helt förlita sig på intern revision, personalens etik och kulturen i banken. Det finns inte idag någon generellt accepterad metod för att identifiera, rapportera och mäta operativa risker. På senare tid har däremot ett flertal olika tekniker och processer uppkommit med syfte att kontrollera dessa risker.

- Självutvärdering (self assessment), där de olika verksamhetsgrenarna själva gör en bedömning av risker utifrån bland annat centralt fastställda checklistor.

Några kända exempel på operativa incidenter och "near misses" i Sverige

Bedrägeri

Den mest iögonenfallande operativa risken är, vid sidan av rån, bedrägerier utförda av bankens anställda

Sparbanken Västs Göteborgskontor, där regionchefen dömts till fängelse p.g.a. omfattande bedrägerier i samband med kreditgivning.

Oauktoriserad handel

Bristfällig internkontroll kan möjliggöra att oauktoriserad handel får sådana konsekvenser att den leder till större förluster i enskilda institut/organisationer

(i) Stockholms stads optionsaffärer på 1980-talet

(ii) En aktiemäklare på Nordbanken som under en längre tid genomförde oauktoriserade aktieaffärer

Tekniska driftstörningar

Störningar i tekniska system kan leda såväl till direkta som indirekta kostnader

(i) SEB:s internetbank som vid något tillfälle inte klarade att hantera den stora mängden aktieorder.

(ii) Driftstörningar som inträffat hos börser och clearinginstitut (OM, BGC och RIX-systemet)

- Kartläggning av riskprocesser, där rutiner och produktflöden går igenom för att identifiera vilka typer av risker som kan uppstå och var de kan uppstå.
- Identifikation av prioriterade risker. En bedömning görs av sannolikhet för en händelse som leder till en förlust (hög-låg) och storlek på förlust om händelsen inträffar (hög-låg). Åtgärdsprogram införts för åtminstone risker med kombinationen hög sannolikhet och hög förlust.
- Identifikation av riskindikatorer. Indikatorer kan bestämmas på skilda nivåer och vara av mycket olika karaktär. Hög personalomsättning kan till exempel i vissa fall anses öka risken för mänskliga fel och misstag. Det kan också leda till en försvagad företagskultur vilket försvårar den interna kontrollen. Indikatorerna följs och rapporteras kontinuerligt och åtgärder kan sättas in om utvecklingen anses som oroande.
- Ökning av kapital. Om riskkontrollavdelningen anser att riskindikatorerna nått oroväckande nivåer eller att det råder brister i riskhanteringen av en verksamhet, exempelvis bristande ansvarsfördelning, kan den verksamhetsgrenen åsättas ett högre internt kapitalkrav tills problemet är löst. Eftersom det finns ett avkastningskrav på det interna kapitalet ökar detta incitamenten att snabbt åtgärda problemen.
- Uppbyggnad av förlustdatabaser. Förluster till följd av operativa risker rapporteras strukturerat. Data används för att följa utvecklingen och med statistiska metoder kunna beräkna sannolikhet för olika förluster t ex vid datahaverier. Detta kan användas för att i nästa steg bedöma hur mycket kapital som bör avsättas för dessa risker. Även rapportering av ”near misses” det vill säga händelser som kunde lett till förlust men inte gjorde det på grund av ren tur eller att problemet identifierades och åtgärdades i tid. En ökad frekvens av denna typ av incidenter ger indikationer om ökad operativ exponering.

Operativa risker är som framgått ett mycket vitt begrepp. En banks olika verksamhetsgrenar som t ex kapitalförvaltning, företagstjänster och värdepappershandel är exponerade i olika grad och mot olika riskkategorier. En ansats är att försöka hitta ett fåtal nyckelindikatorer på riskexponering per verksamhetsgren. Dessa indikatorer är normalt uttryckta som värde, volym eller antal. I verksamhetsgrenen värdepappershandel är det till exempel rimligt att anta att det råder ett samband mellan handelsvolymen och förlusterna orsakade av operativa brister. I verksamhetsgrenen kapitalförvaltning kan det istället vara mer rimligt att följa värdet av förvaltad kapital och värdet av transaktionerna, medan volymen av nya affärer kan vara användbar information för att bedöma de operativa riskerna i verksamhetsgrenen företagstjänster. I många fall bygger framtagandet av indikatorer på intuition då bankerna fortfarande har för få interna datapunkter för att kunna genomföra en pålitlig statistisk analys.

Endast enstaka banker har kommit så långt att riskerna kvantifieras och ekonomiskt kapital kan tilldelas operativa risker.

Bankerna är i en fas där de prövar sig fram med olika metoder och kombinationer av dessa. Enligt en internationell undersökning genomförd 1999 var självutvärdering den vanligaste metoden, även om 71 procent använde eller planerade att inom en snar framtid använda alla de ovan nämnda teknikerna.³⁸ Trenden går dock allt tydligare mot försök att utveckla mer riskbaserade så kallade bottom-up metoder byggda på verkliga förlustdata från interna och externa förlustdatabaser. I Sverige liksom i omvärlden har denna process precis börjat. Endast enstaka banker har kommit så långt att riskerna kvantifieras och ekonomiskt kapital kan tilldelas operativa risker.

De operativa riskerna påverkas även av organisationskultur och ledningens attityder. Förbättringar enbart i kvantitativa metoder kan inte lösa alla problem, men kan ge stöd i arbetet med att identifiera och värdera riskerna.

Oavsett vilken metod banken väljer att använda är det viktigt att snabbt kunna upptäcka och reagera på de operativa fel som inträffar, eftersom ett snabbt agerande avsevärt kan reducera storleken på förlusten.

Mätproblem

Ett av bankernas syften med att försöka mäta de operativa riskerna är att bedöma hur mycket buffertkapital banken behöver för att skydda sig mot förluster orsakade av operativa brister. Kapitalet är till för att skydda banken mot oförutsedda händelser av sådan karaktär att de kan hota bankens fortsatta existens. Förluster som banken förväntar sig bör täckas av bankens resultat genom prissättningen på bankens tjänster. Detta kan ske genom att förluster som banken vet förekommer med viss frekvens, till exempel kontokortsbedrägerier, kostnadsbudgeteras.³⁹

Eftersom intresset att rapportera förluster orsakade av operativa brister på ett strukturerat sätt nyligen vaknat finns ingen strukturerad historik av data att bygga på. Dessutom har de operativa förluster, som är intressanta ur kapitalsynpunkt, låg sannolikhet och hög förlustkostnad, varför få händelser finns rapporterade. I vissa delar av verksamheten kan längre dataserier finnas. Normalt gäller detta på dataavdelningen, där detaljerad statistik ofta finns för till exempel datahaverier och intrång. Vid uppbyggnad av *interna förlustdatabaser* framkommer betydande dataproblem. Det är viktigt med entydliga och uteslutande definitioner som gäller för hela banken, speciellt avseende direkta och indirekta förluster. Det är exempelvis inte ovanligt att vid rån redovisa det stulna beloppet som en operativ förlust medan följdkostnader som sjukskriven personal och reparation av lokal rapporteras som personal- respektive materialkostnad. Därmed uppmärksammas inte den operativa förlusten i sin

³⁸ Se fotnot 36.

³⁹ Avseende operativa exponeringar är det dock fortfarande på grund av bristande dataserier svårt att uppskatta förväntade och icke förväntade förluster. Någon explicit prissättning sker inte av de operativa riskerna och möjligheten att skattemässigt sätta av reserver för detta är i flertalet länder mycket liten.

helhet. Därtill kan läggas den potentiellt förlorade intäkten för de dagar bankkontoret fick hålla stängt till följd av rånet. Även gränsdragningen gentemot andra risktyper kan vara inkonsekvent. I många fall rapporteras en förlust som kreditförlust trots att den verkliga orsaken var bristfälliga interna instruktioner eller bristande dokumentation och därmed egentligen borde ha hänförts till förluster orsakade av operativa brister. Ofta sätts också en minimigräns för de förluster som ska rapporteras.

Bankerna diskuterar och arbetar i olika konstellationer för internationellt utbyte av intern data och uppbyggnad av *gemensamma databaser*. Målet är att uppnå en tillräcklig datamängd för att kunna göra statistiskt säkerställda analyser.⁴⁰ Även här är det naturligtvis viktigt med detaljerade definitioner och rapporteringsinstruktioner. Redan idag används i viss utsträckning externa databaser, ofta innehållande stora förluster rapporterade i media, främst för att jämföra sig med konkurrenter och göra olika typer av extremfallsscenarioer.

Riskreducering

När det gäller andra risker, till exempel ränterisk, kan banken i allmänhet öka sina förväntade intäkter genom att höja risknivån. Bankens förväntade intäkter ökar däremot normalt inte om man ökar den operativa risken. Det finns därmed i de flesta fall ett uttalat intresse för banken att försöka begränsa de operativa riskerna. Att reducera operativ risk innebär dock kostnader till exempel avseende personal, system och kontroller. Ju bättre de operativa riskerna har identifierats och kvantifierats desto enklare blir det att skapa förståelse för de risker banken är exponerad mot, bestämma vilka risker banken är beredd att ta och vad en riskreducering får kosta.

Ju bättre de operativa riskerna har identifierats och kvantifierats desto enklare blir det att skapa förståelse för de risker banken är exponerad mot, bestämma vilka risker banken är beredd att ta och vad en riskreducering får kosta.

Bankerna använder redan traditionella försäkringslösningar för vissa typer av operativa risker som exempelvis brand och stöld. Som regel återförsäkras dessa risker på den internationella återförsäkringsmarknaden. Produkter för andra typer av operativa risker, som t ex icke auktoriserad värdepappershandel, är under utveckling. Försäkringslösningar kan fylla en funktion eftersom varje enskild bank inte kan förväntas hålla tillräckligt mycket buffertkapital för att klara riktigt stora förluster. Olika försäkringsgivare skulle däremot kunna hantera även större bankförluster genom en diversifierad portfölj som innehåller så skilda risker som till exempel bankfallissemang,

⁴⁰ Konsortier för gemensamma databaser, där de olika individuella bankernas interna förlustdata sammanställs, befinner sig idag i en uppstartningsfas. Dessa databaser tillhandahålls förutom av British Bankers Association främst av olika konsultfirmor. Till databaserna ska incidenter rapporteras enligt detaljerade instruktioner. Alla uppgifter anonymiseras och data ska finnas tillgängligt för deltagarna.

kärnkraftsolyckor och naturkatastrofer. För de nya försäkringsprodukterna återstår dock en del frågor att lösa.

- Operativa risker kan vara svåra att definiera och kvantifiera och därmed kan det vara svårt att entydigt bestämma vad som verkligen täcks av försäkringen.
- Försäkringsavtal innehåller normalt klausuler om upplysningsplikt. Detta innebär att försäkringsersättningen kan bortfalla eller reduceras om försäkringsgivaren bedömer att försäkringstagarna undanhållit information om riskexponeringen. När det gäller förluster till följd av bristande etik eller kompetens hos personalen, vilket anses som en viktig del av den operativa exponeringen, kan frågor om bankens upplysningsplikt gentemot försäkringsgivaren bli svåra.
- Utredningar om skada vid förluster orsakade av operativa brister är ofta svåra och tar lång tid. Perioden mellan skada och utbetalning kan bli betydande och ge påfrestningar på bankens likviditet.
- En ytterligare risk är att beloppet blir så högt att försäkringsgivaren inte kan betala och att den operativa risken därmed ersätts av en motpartsrisk. När försäkringsbeloppen är höga är det angeläget att återförsäkringsstrukturen är genomlyst.

Från ett samhällsperspektiv kan även befaras att problem uppstår med *moral hazard*, det vill säga att försäkringar mot operativa risker minskar incitamenten för banken att förbättra sin interna riskhantering. Detta kan motverkas av att försäkringsgivarna ställer höga krav på bankernas riskhantering, samt genom försäkringens konstruktion. Betydande självrisker, tak på möjlig ersättning och krav på ny premie ("reinstatement") vid skada motverkar moral hazard.

Systemrisk

Även om kvantifieringsförsök möter många svårigheter kan systematiska åtgärder för att identifiera operativa risker öka medvetenheten i banken om var de verkligt betydelsefulla riskerna ligger. De operativa riskerna skiljer sig från kredit- och marknadsrisker även i det avseendet att de normalt inte är korrelerade mellan olika institut. Marknadshaverier och konjunkturchocker kan drabba många banker samtidigt och relativt likartat, medan exempelvis datahaverier eller bedrägerier vanligtvis torde drabba en bank i taget. Detta innebär att systemriskerna till följd av operativa risker kan antas vara mindre än andra systemrisker.

En konkurs i en enskild bank kan dock få allvarliga återverkningar på andra banker i systemet oavsett om orsaken till konkursen är bedrägeri eller dåliga krediter.

Ur ett systemperspektiv är det därför av betydelse att bankerna sprider sina risker och inte heller gentemot andra välrenommerade banker tillåter enskilda exponeringar att bli så stora att ett fallissemang hotar den egna bankens överlevnad.

Fallet Barings Bank visade att höga förluster till följd av operativa risker i princip kan uppdagas över en natt även hos en välrenommerad bank. Vid så hastiga förlopp har inte motparterna samma möjlighet att reducera exponeringarna som de har vid en mer långsam försämring av en motparts kreditvärdighet. Ur ett systemperspektiv är det därför av betydelse att bankerna sprider sina risker och inte heller gentemot andra välrenommerade banker tillåter enskilda exponeringar att bli så stora att ett fallissemang hotar den egna bankens överlevnad.