

ЕВРОПЕЙСКА СМЕТНА ПАЛАТА  
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO  
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR  
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET  
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF  
EUROOPA KONTROLLIKODA  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
EUROPEAN COURT OF AUDITORS  
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE  
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA  
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA  
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK  
IL-QORTI EWROPEA TAL-AWDITURI  
EUROPESE REKENKAMER  
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY  
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU  
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ  
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV  
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE  
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN  
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Poročilo o  
reviziji upravljanja s tveganji  
v Evropski centralni banki za proračunsko leto 2010

z odgovori ECB

## KAZALO

	Odstavek
Uvod	1–4
Obseg revizije in revizijski pristop	5–6
Revizijske ugotovitve	7–91
Ali je ECB vzpostavila ustrezen in izčrpen vodstveni okvir za upravljanje s tveganji?	7–18
Splošen okvir za upravljanje s tveganji	8–14
Razkritje okvira ECB za upravljanje s tveganji zunanjim stranem	15–18
Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi operativnimi tveganji?	19–66
Upravljanje z operativnimi tveganji	20–39
Upravljanje neprekinjenega poslovanja v ECB	40–66
Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi finančnimi tveganji?	67–91
Okvir za upravljanje s finančnimi tveganji pri investicijskih operacijah in operacijah denarne politike	69–74
Metodologija za upravljanje s finančnimi tveganji	75–83
Uporaba metodologije za upravljanje s finančnimi tveganji	84–88
Ustreznost poročanja o finančnih tveganjih	89–91
Zaključki in priporočila	92–100
Ali je ECB vzpostavila ustrezen in izčrpen vodstveni okvir za upravljanje s tveganji?	92–93
Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi operativnimi tveganji?	94–98
Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi finančnimi tveganji?	99–100

**KRATICE**

BCM	upravljanje neprekinjenega poslovanja
BCP	načrt neprekinjenega poslovanja
BIA	analiza poslovnih učinkov
BIS	Banka za mednarodne poravnave
BPH	priročnik o poslovnih praksah
CBPP	program nakupa kritih obveznic
CRO	glavni upravljavec s tveganji
D-CO	direktorat Stiki z javnostjo
ECB	Evropska centralna banka
ESCB	Evropski sistem centralnih bank
FOS	storitve finančnih operacij
GD-A	generalni direktorat Uprava
GD-H	generalni direktorat Kadrovska služba, proračun in organizacija
GD-IS	generalni direktorat Informacijski sistemi
GD-M	generalni direktorat Tržne operacije
GD-P	generalni direktorat Plačilni sistemi
GD-S	generalni direktorat Statistika
GIPS	mednarodni standardi obveščanja in poročanja vlagateljem
IASB	Uprava za mednarodne računovodske standarde
INV	oddelek za investicije
IO	Izvršilni odbor
MOS	sistemi za tržne operacije
MRS	mednarodni računovodski standardi
MSRP	mednarodni standardi računovodskega poročanja
NCB	nacionalna centralna banka
OFM	upravljanje lastnih sredstev
ORC	odbor za operativna tveganja
ORM	upravljanje z operativnimi tveganji
RMA	oddelek za upravljanje s tveganji (v GD-H)
SMP	program v zvezi s trgi vrednostnih papirjev
VaR	tvegana vrednost

## UVOD

1. Evropska centralna banka (ECB) in nacionalne centralne banke vseh držav članic Evropske unije (EU) skupaj sestavljajo Evropski sistem centralnih bank (ESCB). Glavni cilj ESCB je ohranjati stabilnost cen. ESCB podpira tudi splošne ekonomske politike EU z namenom prispevanja k doseganju ciljev EU<sup>1</sup>. V ta namen ECB izvaja naloge iz svojega statuta<sup>2</sup> in je odgovorna za upravljanje svojih dejavnosti in financ.

2. Revizija učinkovitosti upravljanja ECB, ki jo izvaja Evropsko računsko sodišče (Sodišče), temelji na členu 27(2) Protokola o statutu ESCB in ECB<sup>3</sup>. Revizija za leto 2010 je zajela postopke in sisteme za upravljanje s tveganji, ki jih je vzpostavila ECB, in njihovo uporabo.

3. Organa odločanja ECB sta Svet ECB in Izvršilni odbor<sup>4</sup>. Izvršilni odbor izvaja denarno politiko v skladu s smernicami in sklepi, ki jih sprejme Svet ECB<sup>5</sup>, in je odgovoren za upravljanje tekočega poslovanja ECB in njenih virov. Izvršilni odbor nosi tudi končno odgovornost za upravljanje s tveganji v ECB.

4. ECB ima dva ločena okvira za upravljanje s tveganji. Enota za upravljanje z operativnimi tveganji (ORM<sup>6</sup>/BCM) pokriva vsa operativna tveganja (glej opombo 22), vključno z neprekinjenim poslovanjem. Oddelek za upravljanje s

---

<sup>1</sup> Člen 127(1) Pogodbe o delovanju Evropske unije.

<sup>2</sup> Statut ESCB in ECB je protokol, priložen Pogodbi.

<sup>3</sup> Člen 27(2) Protokola o statutu ESCB in ECB določa: „Določbe člena 287 Pogodbe o delovanju Evropske unije se uporabljajo samo za preverjanje učinkovitosti upravljanja ECB“.

<sup>4</sup> Člen 9(3) Protokola o statutu ESCB in ECB: Svet ECB sestavljajo šest članov Izvršilnega odbora in guvernerji nacionalnih centralnih bank, katerih valuta je euro. Izvršilni odbor sestavljajo predsednik, podpredsednik in štirje drugi člani.

<sup>5</sup> Člen 12(1) Protokola o statutu ESCB in ECB.

<sup>6</sup> Področje dela ORM pokriva tveganja, povezana z dejavnostmi ECB, vključno s tistimi, povezanimi s procesi in projekti ESCB/Eurosistema.

tveganji (RMA) se ukvarja z upravljanjem s finančnimi tveganji (glej odstavek 70), vključno z investicijskimi dejavnostmi ECB in kreditnimi operacijami.

### **OBSEG REVIZIJE IN REVIZIJSKI PRISTOP**

5. Cilj revizije, ki jo je Sodišče opravilo za proračunsko leto 2010, je bil oceniti ustreznost okvira ECB za upravljanje z operativnimi in finančnimi tveganji<sup>7</sup>.

Upravljanje s tveganji v ECB je bilo ocenjeno v skladu z naslednjimi ključnimi revizijskimi vprašanji:

- Ali je ECB vzpostavila ustrezen in izčrpen vodstveni okvir za upravljanje s tveganji?
- Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi operativnimi tveganji?
- Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi finančnimi tveganji?

6. Revizija upravljanja s tveganji v ECB<sup>8</sup> je vključevala naslednje elemente:

- (a) pregled splošnega okvira ECB za upravljanje s tveganji, vključno s pregledom najboljših praks na področju upravljanja s tveganji v drugih podobnih mednarodnih organizacijah<sup>9</sup>;
- (b) pregled okvira za upravljanje z operativnimi tveganji in preizkušanje šestih izbranih poslovnih področij (generalnih direktorátov), da se oceni izvajanje okvira za upravljanje s tveganji. Izbira je temeljila na: (i) zagotovitvi pokritja bistvenih operativnih tveganj, (ii) pokritju tako osrednjih kot pomožnih

---

<sup>7</sup> Merila, po katerih je Sodišče ocenilo okvir ECB za upravljanje z operativnimi in finančnimi tveganji, so v tem dokumentu označena z ležečim tiskom. Če ni drugače navedeno, gre za merila Sodišča.

<sup>8</sup> Iz obsega revizije je bilo izključeno upravljanje s tveganji na ravni Evropskega sistema centralnih bank (ESCB).

<sup>9</sup> Informativni obiski so bili opravljeni v bankah Federal Reserve Bank of New York in Bank of Canada, vprašalniki pa so bili poslani bankam Federal Reserve Bank of New York, Bank of Canada in Swiss National Bank.

dejavnosti ECB in (iii) pokritju dejavnosti, ki zahtevajo upravljanje s horizontalnimi tveganji. Izbrani so bili naslednji generalni direktorati (GD): Tržne operacije (GD-M), Plačilni sistemi (GD-P), Statistika (GD-S), Uprava (GD-A), Informacijski sistemi (GD-IS) in Direktorat Stiki z javnostjo (D-CO);

- (c) pregled okvira za upravljanje s finančnimi tveganji in podrobno preizkušanje, ki sta zajela oddelek za upravljanje s tveganji (RMA) v GD Kadrovska služba, proračun in organizacija (GD-H) ter oddelke za sisteme za tržne operacije (MOS), storitve finančnih operacij (FOS) in investicije (INV) v GD-M. Metodologija ECB za upravljanje s tveganji in njena uporaba sta bili ocenjeni s tehnično pomočjo ekipe strokovnjakov za finančna tveganja iz podjetja Ernst and Young, Luxembourg.

## **REVIZIJSKE UGOTOVITVE**

### ***Ali je ECB vzpostavila ustrezen in izčrpen vodstveni okvir za upravljanje s tveganji?***

7. ECB je jasno izrazila svojo željo po uporabi najboljše prakse pri svojem upravljanju s tveganji: „Evropska centralna banka je že od vsega začetka namenjala posebno pozornost upravljanju s tveganji. Kot nova članica skupnosti centralnih bank je želela doseči najvišje standarde upravljanja pri organiziranju svoje funkcije upravljanja s tveganji v instituciji in uporabljati najsodobnejša orodja“<sup>10</sup>.

### **Splošen okvir za upravljanje s tveganji**

8. *„Močno zavedanje o tveganjih v celotni instituciji je eden od ključnih elementov za uspešno upravljanje s tveganji. Eden od predpogojev za oblikovanje takšnega zavedanja o tveganjih je vzpostavitev izčrpane (ki pokriva*

---

<sup>10</sup> José Manuel González-Páramo, član Izvršilnega odbora ECB, Ulrich Bindseil in Evangelos Tabakis, *Risk Management for Central Banks and Other Public Investors*, Cambridge University Press 2009.

vse vrste tveganja, poslovne linije in relevantna tveganja) in neodvisne funkcije za upravljanje s tveganji pod neposredno odgovornostjo glavnega upravljavca s tveganji (CRO) ali višjega vodstva, če CRO ni imenovan, po načelu sorazmernosti<sup>11</sup>.

9. V ECB je vsaka organizacijska enota<sup>12</sup> odgovorna za upravljanje s svojimi tveganji in njihovo obvladovanje. Organizacijske enote pri upravljanju s tveganji podpirata dve funkciji/oddelka:

- funkcija ORM/BCM<sup>13</sup> je odgovorna za vzdrževanje metodologije, koordinacijo vseh dejavnosti, povezanih z operativnimi tveganji, ter svetovanje poslovnim področjem na lastno pobudo<sup>14</sup>;
- oddelek za upravljanje s tveganji (RMA) se ukvarja s finančnimi tveganji<sup>15</sup>. Odgovoren je za predlaganje politik in postopkov ter za organizacijsko podporo pri upravljanju s tveganji za vse operacije na finančnih trgih, ki jih izvaja ECB ali Eurosystem v imenu ECB. Oddelek je organiziran v dve enoti: odsek za analizo tveganj in odsek za strategijo glede tveganj.

10. V podporo Izvršilnemu odboru (IO) pri odločanju je bilo ustanovljenih več odborov, ki se ukvarjajo z različnimi vidiki upravljanja s tveganji, vključno z odborom za operativna tveganja, investicijskim odborom, odborom za sredstva in obveznosti ter kreditnim odborom.

---

<sup>11</sup> „High level principles for risk management“ (temeljna načela za upravljanje s tveganji), Odbor evropskih bančnih nadzornikov (CEBS), februar 2010 (ležeči tisk: Evropsko računsko Sodišče, originalno besedilo v krepkem tisku prikazano v običajni pisavi).

<sup>12</sup> Odsek, oddelek, direktorat ali generalni direktorat.

<sup>13</sup> Ki je del GD-H.

<sup>14</sup> Funkcija ORM/BCM je tudi sekretariat za odbor za operativna tveganja (ORC).

<sup>15</sup> RMA je upravno del GD-H, vendar poroča neposredno članu Izvršilnega odbora, ki je odgovoren za upravljanje s finančnimi tveganji.

11. Vzpostavljena je celostna organizacijska struktura z jasno določenimi vlogami in odgovornostmi. Vendar obstaja v ECB stroga razmejitev med upravljanjem s finančnimi in upravljanjem z operativnimi tveganji, kar povečuje tveganje, da pregled nad izpostavljenostjo na ravni celotne banke morda ni izčrpen.

12. Med IO in obema funkcijama/enotama za tveganja, ORM/BCM in RMA, ni bil vzpostavljen noben posamezen neodvisen organ, kot je glavni upravljavec s tveganji ali odbor za splošno upravljanje s tveganji. V času revizije je bil član IO, odgovoren za upravljanje s tveganji, pristojen tudi za več drugih področij odgovornosti, medtem ko bi se CRO osredotočil izključno na upravljanje s tveganji.

13. Poleg tega pomanjkanje hierarhično neodvisne funkcije za upravljanje s tveganji povečuje tveganje, da vprašanja, povezana z upravljanjem s tveganji, npr. dodelitev uslužbencev za opravljanje nalog, povezanih z upravljanjem s tveganji, ne bodo dovolj visoko na prednostni lestvici, saj se za take zadeve sprejemajo sklepi GD-H.

14. Pregled najboljših praks v drugih podobnih mednarodnih organizacijah je pokazal, da je banka Bank of Canada sprejela okvir za integrirano upravljanje s tveganji, vključno z glavnim upravljavcem s tveganji in delovno skupino za upravljanje s tveganji. Oba se ukvarjata z ugotavljanjem celostnega profila tveganja za banko, ki vključuje poslovna, operativna in finančna tveganja, kot je opisano v **okviru 1**. Okvir banke za upravljanje s tveganji je sestavni del njenih postopkov pri strateškem načrtovanju, pripravi proračuna in vrednotenju uspešnosti ob koncu leta.



### Okvir 1 – Primer integriranega upravljanja s tveganji – banka Bank of Canada

**Glavni upravljavec s tveganji** ima naslednje odgovornosti:

- Vodi razvijanje in izboljševanje okvira za politiko integriranega upravljanja s tveganji ter pridobiva odobritve vodstva.
- Zagotavlja smernice za upravljanje s tveganji in svetovanje drugim članom višjega vodstva ter predseduje delovni skupini za upravljanje s tveganji.
- Skupaj s finančnim ministrstvom predseduje odboru za tveganja v okviru odbora za upravljanje sredstev.

**Delovna skupina za upravljanje s tveganji** ima naslednje naloge:

- Lajša popolno posodabljanje samoocene banke o tveganjih in pripravo letnega in polletnega poročila o upravljanju s tveganji.
- Sestane se tri- do štirikrat na leto, da pregleda profil tveganja banke in izmenja pobude za upravljanje s tveganji s funkcijami/oddelki predstavnikov.

### Razkritje okvira ECB za upravljanje s tveganji zunanjim stranem

15. Javno razkritje bi moralo biti zadostno, da lahko zunanje strani ocenijo pristop ECB k upravljanju s tveganji.

16. ECB objavi letno poročilo, vključno z letnimi računovodskimi izkazi in priloženimi razkritji<sup>16</sup>. Informacije o upravljanju s tveganji v letnih računovodskih izkazih so precej omejene, informacije o načelih ECB in številčni podatki glede upravljanja s tveganji pa niso javno dostopni (razen za znesek konsolidirane tvegane vrednosti<sup>17</sup> (VaR)). Letno poročilo ECB vsebuje kratke informacije o

<sup>16</sup> ECB uporablja svoj okvir za računovodsko poročanje, določen s Sklepom ECB/2006/17 o letnih računovodskih izkazih ECB, kakor je bil spremenjen.

<sup>17</sup> Tvegana vrednost (VaR) je pogosto uporabljena mera tveganja pri tveganjih izgube pri specifičnem portfelju finančnih sredstev. Pri danem portfelju, verjetnosti in časovnem obdobju je VaR opredeljena kot mejna vrednost, tako da verjetnost, da izgube iz vrednotenja po tekočih tržnih cenah v portfelju v danem časovnem obdobju presegajo to vrednost, ob domnevi normalnih trgov in brez trgovanja v portfelju, predstavlja dano raven verjetnosti. (Povzeto po: *Value at Risk: The New*

določenih vprašanih upravljanja s tveganji, vendar ne razkriva pregleda nad procesi upravljanja s tveganji v organizaciji, tveganji, s katerimi se organizacija sooča, in pristopom vodstva k tem tveganjem.

17. Uporaba mednarodnih standardov računovodskega poročanja (MSRP)<sup>18</sup> je najboljša praksa pri predstavitvi računovodskih izkazov subjekta. MSRP 7 „Finančni instrumenti: razkritja“ obravnava predstavitev tveganj, s katerimi se sooča organizacija, v njenih računovodskih izkazih, vendar ga ECB ne uporablja.

18. Druge mednarodne organizacije ali nacionalne centralne banke, kot sta Banka za mednarodne poravnave (BIS) in banka Bank of Canada, v svojih letnih računovodskih izkazih razkrivajo informacije o upravljanju s tveganji, čeprav ena od njih ne uporablja MSRP (glej **okvir 2** spodaj).

---

*Benchmark for Managing Financial Risk (3<sup>rd</sup> edition)*, Philippe Jorion, McGraw-Hill Professional, 2006).

<sup>18</sup> Mednarodni standardi računovodskega poročanja so standardi, razlage in okvir, ki temeljijo na načelih in jih je sprejela Uprava za mednarodne računovodske standarde (IASB), znani tudi pod starim imenom mednarodni računovodski standardi (MRS). Evropska Komisija je februarja 2001 predlagala uredbo, ki bi od vseh družb, ki kotirajo na organiziranem trgu, vključno z bankami in zavarovalnimi družbami EU, zahtevala, da najpozneje do leta 2005 pripravijo konsolidirane računovodske izkaze v skladu z MRS. Države članice EU so dobile možnost, da to zahtevo razširijo na družbe, ki ne kotirajo na borzi, in na računovodske izkaze posameznih družb. Vzpostavljen je bil mehanizem EU za overovitev, tako na politični kot na tehnični ravni, za nadziranje integracije MRS v EU.

<b>Okvir 2 – Prikaz uporabe razkritij upravljanja s tveganji</b>		
<b>Organizacija</b>	<b>Razkritje upravljanja s tveganji v letnih računovodskih izkazih</b>	<b>Okvir računovodskega poročanja</b>
Banka za mednarodne poravnave	V letnih računovodskih izkazih so razkrita tveganja, s katerimi se sooča banka, pristop k njihovem upravljanju in organiziranost, podroben pregled kreditnega tveganja, tržnega tveganja, likvidnostnega tveganja in operativnega tveganja.	Poseben okvir finančnega poročanja, določen v statutu banke.
Bank of Canada	V letnih računovodskih izkazih je razkrit pregled procesov za upravljanje s tveganji, struktura upravljanja s tveganji, vloga upravljavca s finančnimi tveganji, finančna tveganja, s katerim se sooča banka, podroben pregled kreditnega tveganja, tržnega tveganja in likvidnostnega tveganja.	MSRP <sup>19</sup>

### ***Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi operativnimi tveganji?***

19. Upravljanje neprekinjenega poslovanja dopolnjuje okvir ECB za upravljanje z operativnimi tveganji (ORM), skupaj pa pomenita pomemben element upravljanja podjetij<sup>20</sup>.

### **Upravljanje z operativnimi tveganji**

20. Uspešen okvir za upravljanje z operativnimi tveganji zajema jasne strategije in pregled s strani upravnega odbora in višjega vodstva, močno kulturo zavedanja o tveganjih in kulturo notranjega obvladovanja (vključno z jasno delitvijo odgovornosti in ločitvijo nalog) ter uspešno notranje poročanje.

<sup>19</sup> Do 31. decembra 2010 je Bank of Canada poročala v skladu s kanadskimi splošno sprejetimi računovodskimi načeli, pri čemer je kljub temu razkrivala informacije o upravljanju s tveganji, primerljive z MSRP. Od 1. januarja 2011 Bank of Canada poroča v skladu z MSRP.

<sup>20</sup> „Priročnik o poslovnih praksah“, poglavje 26.

21. Da bi ocenilo upravljanje z operativnimi tveganji v ECB, je Sodišče preučilo:

- politike ORM, vzpostavljene v ECB;
- organizacijsko strukturo in odgovornosti za upravljanje z operativnimi tveganji;
- njegovo povezavo s strateškim in finančnim načrtovanjem (letni proračunski cikel) in
- ugotavljanje tveganj, njihovo ocenjevanje in odziv nanje, poročanje, spremljanje in nadaljnje ukrepanje na poslovnih področjih ter na centralni ravni.

#### Politike na področju operativnih tveganj

*22. Politike ORM bi morale zagotoviti jasno opredelitev operativnih tveganj na ravni celotne banke ter določiti politike, ki opredeljujejo pristop banke k ugotavljanju, ocenjevanju, spremljanju in obvladovanju/blazženju tveganja.*

23. Okvir ECB za upravljanje z operativnimi tveganji je Izvršilni odbor odobril oktobra 2007<sup>21</sup> in je opisan v Priročniku o poslovnih praksah (BPH), ki je objavljen na intranetu in je na voljo vsem uslužbencem. V njem so navedene opredelitev ORM s strani ECB<sup>22</sup>, politika glede sprejemljive ravni tveganja, vloge in odgovornosti ter politike za ocenjevanje, odzivanje, poročanje in spremljanje.

24. Vzpostavljene politike ORM zagotavljajo jasno opredelitev operativnega tveganja na ravni celotne banke ter določajo politike, ki opredeljujejo pristop

---

<sup>21</sup> Izvršilni odbor se je leta 2008 odločil, da okvir ECB za ORM uskladi z okvirom, sprejetim na ravni ESCB.

<sup>22</sup> Operativno tveganje je opredeljeno kot tveganje negativnega finančnega ali poslovnega učinka in/ali negativnega učinka na ugled, ki je posledica neustreznega ali neuspešnega notranjega vodenja in poslovnih procesov, ali posledica ljudi, sistemov ali zunanjih dogodkov.

ECB k ocenjevanju, spremljanju in obvladovanju/blaženju tveganja. Vendar v BPH niso navedene podrobnosti o pristopu ECB k ugotavljanju tveganj.

#### Organizacijska struktura in odgovornosti

*25. Vodstvo poslovnega področja bi moralo biti odgovorno za izvajanje politik, procesov in postopkov za upravljanje z operativnimi tveganji pri vseh pomembnih dejavnostih, procesih in sistemih banke. Banka bi prav tako morala imeti sistem za upravljanje z operativnimi tveganji z jasnimi odgovornostmi, dodeljenimi funkciji upravljanja s tveganji.*

26. IO nosi končno odgovornost za upravljanje z operativnimi tveganji v ECB. Odbor za operativna tveganja (ORC) se ukvarja s strateškimi in srednjeročnimi temami ter z relevantnimi kratkoročnimi in priložnostnimi temami<sup>23</sup>. Odbor sestavljajo član IO (predsednik) in sedem višjih vodstvenih uslužbencev ECB<sup>24</sup>. Ima pooblastila za odločanje glede sprejemanja tveganj na srednji ravni, tveganja na visoki ravni pa mora vedno sprejeti IO. Sestane se vsaka dva meseca ali po potrebi pogosteje.

27. V BPH je jasno navedeno, da so poslovna področja odgovorna za upravljanje s svojimi operativnimi tveganji<sup>25</sup>. V skladu s tem bi moralo vsako poslovno področje imenovati (vsaj) enega koordinatorja za tveganja, ki podpira vodje poslovnih področij pri ORM in deluje kot prva stična točka pri zadevah ORM na poslovnem področju. Vodje poslovnih področij so odgovorni tudi za

---

<sup>23</sup> Pooblaščen je za spodbujanje in nadziranje razvoja, izvajanja in vzdrževanja upravljanja z operativnimi tveganji v ECB.

<sup>24</sup> Člani so višji vodstveni uslužbenci iz Tržnih operacij, Informacijskih sistemov, Uprave, Kadrovske službe, proračuna in organizacije, dveh temeljnih poslovnih področij po sistemu letne rotacije in svetovalec generalnega direktorja Kadrovske službe, proračuna in organizacije.

<sup>25</sup> Poslovno področje (lastnik tveganja), odgovorno za horizontalno tveganje (tveganje, ki ima učinek na več poslovnih področij), bi moralo priporočiti in/ali izvajati ustrezne ukrepe za obravnavanje tveganja, ki se uporabljajo v celotni ECB.

zagotavljanje, da uslužbenci pridobijo in ohranjajo potrebna znanja za prevzemanje obveznosti in odgovornosti v zvezi z ORM. Funkcija ORM/BCM bi morala razviti in ohranjati okvir ORM, poleg tega pa usklajuje pristop poslovnih področij k ORM.

28. V času revizije so bili samo štirje od osmih uslužbencev v funkciji ORM-BCM zaposleni za nedoločen čas. Ostali so bili dodeljeni iz nacionalnih centralnih bank ali pa so pogodbeno zaposleni za določen čas od treh mesecev do dveh let. To pomeni, da se uslužbenci veliko menjavajo, kar povzroča izgubo neprekinjenosti v pomembni funkciji in povečuje tveganje, da se okvir ORM v ECB ne bo ustrezno izvajal.

29. V anketi med uslužbenci v letih 2009 in 2010 je bila zajeta tudi seznanjenost uslužbencev z okvirom ORM. Anketa leta 2009 je pokazala, da je približno 40 % anketirancev odgovorilo, da ne prejemajo dovolj informacij o ORM, 56 % jih ni vedelo, kdo je bil imenovan za koordinatorja za tveganja na njihovem poslovnem področju, 45 % pa jih ni vedelo, kje lahko najdejo informacije o ORM na intranetu. V anketi leta 2010 jih 40 % še vedno ni vedelo, kje lahko najdejo informacije o ORM.

#### Povezava s strateškim in finančnim načrtovanjem (letni proračunski cikel)

30. *Upravljanje s tveganji bi moralo biti zajeto v vodenje ECB kot sestavni del strateškega, poslovnega in finančnega načrtovanja banke.*

31. Pomemben del določitve profila tveganja ECB je letna ocena operativnih tveganj, ki jo pripravijo poslovna področja in funkcija ORM/BCM. Ocene za leto 2009 so poslovna področja pripravila med junijem in avgustom 2009, nato pa je bil organiziran usklajevalni sestanek s koordinatorji za tveganja. Poročilo po pristopu od zgoraj navzdol je bilo dokončano januarja 2010.

32. Profil tveganja bi moral biti eden od vložkov pri procesu strateškega načrtovanja, ki nato poganja finančni načrt. Vendar je revizija pokazala, da letna ocena operativnih tveganj ter cikel strateškega in finančnega načrtovanja

ECB nista integrirana. Zato obstaja tveganje, da bo postal ORM izolirana vaja, in viri s finančnim načrtom morda ne bodo ustrezno usmerjeni za doseganje strateških ciljev<sup>26</sup>.

33. Primer dobre prakse je banka Bank of Canada, katere profil tveganja je sestavni del celotnega cikla strateškega in finančnega načrtovanja banke<sup>27</sup>.

Proces ORM: ugotavljanje tveganj, njihovo ocenjevanje in odziv nanje, poročanje, spremljanje in nadaljnje ukrepanje.

*Ugotavljanje tveganj, njihovo ocenjevanje in odziv nanje*

34. *Treba je ugotoviti in oceniti vsa operativna tveganja, značilna za dejavnosti, procese in sisteme. Tveganja je treba ovrednotiti glede na obstoječo politiko in raven sprejemljivosti, da se določi ustrezen odziv na podlagi zadostnih stroškovnih izračunov. O s tem povezanih informacijah je treba redno poročati višjemu vodstvu in Izvršilnemu odboru, ki podpira proaktivno upravljanje z operativnim tveganjem.*

35. Okvir za ORM se je izvajal predvsem z ocenami od zgoraj navzdol. V skladu s politiko ECB za upravljanje s tveganji bi morala poslovna področja redno izvajati tudi ocene procesov poslovnih področij od spodaj navzgor, ugotovljena tveganja pa bi morala biti odobrena<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Na podlagi zaključka iz članka „ERM at the Federal Reserve Bank of Richmond“, 2007, Jack Dorminey in Richard Mohn.

<sup>27</sup> Vir: Spletna stran banke Bank of Canada „Medium-term plan 2010-12“ (srednjeročni načrt 2010–2012) ([www.bankofcanada.ca](http://www.bankofcanada.ca) na dan 13. julija 2011).

<sup>28</sup> Pri projektih, kot je IT, obstajajo posebni postopki, kot je navedeno v „Project Organisation and Control Procedures“ (postopki organiziranja in nadziranja projektov). O tveganjih pri projektih se poroča ločeno prek projektnega usmerjevalnega odbora/usmerjevalnega odbora za projekt novih prostorov. Upravljanje s tveganji, povezano s specifičnimi projekti, je bilo izključeno iz obsega te revizije.

36. ECB je izvedla oceni od zgoraj navzdol v letih 2008 in 2009. Funkcija ORM/BCM je poslovnim področjem predložila nekaj vnaprej opredeljenih tveganj na visoki ravni, kar je bilo osnova za njihove ocene tveganja. Končno poročilo je vsebovalo akcijski načrt za vsako poslovno področje.

BPH zahteva, da bi morala poslovna področja analizirati in opredeliti strategije za odzivanje na tveganja ter za možne rešitve analizirati stroške in koristi.

37. Vsa poslovna področja so pri ocenjevanju od zgoraj navzdol za leto 2009 opredelila tveganja in odzive nanje. Poročilo o oceni od zgoraj navzdol za leto 2009 je vsebovalo akcijske točke za nadaljnje ukrepanje za vsako poslovno področje. Vendar pri poslovnih področjih v vzorcu niso bile dokumentirane nobene analize stroškov in koristi.

38. Pri nekaterih tveganjih je postopek sprejetja s strani ORC/IO, potem ko je poslovno področje opredelilo tveganje, potekal zelo počasi. Dve tveganji, na primer, ugotovljeni julija in avgusta 2009, decembra 2010 še vedno nista bili odobreni. Seznam odprtih akcijskih točk, pregledan na sestankih ORC, prav tako kaže, da so nekatere ostale odprte več kot eno leto, nekatere pa do dve leti.

39. Za samo tri od šestih poslovnih področij v vzorcu je bilo mogoče opredeliti specifične vire, dodeljene dejavnostim ORM v njihovem delovnem programu, vendar je bil opis dejavnosti ORM nejasen in akcijskim točkam iz ocenjevanja ORM od zgoraj navzdol za leto 2009 ni bilo mogoče slediti do delovnih programov poslovnih področij.

### **Upravljanje neprekinjenega poslovanja v ECB**

40. Upravljanje neprekinjenega poslovanja (BCM) je pomembna komponenta upravljanja z operativnimi tveganji. Zahteva načrte ravnanja v izrednih razmerah in načrte obnove za najslabše mogoče primere, da zagotovi neprekinjenost kritičnih dejavnosti in procesov, če pride do krize.

41. Sodišče je preučilo, ali:



- (i) je skupni okvir za BCM ustrezen in v skladu z najboljšo prakso;
- (ii) so kritični procesi ustrezno opredeljeni;
- (iii) so v posameznih načrtih neprekinjenega poslovanja (BCP) izbranih poslovnih področij tveganja ustrezno obravnavana, da se zagotovi pravilna neprekinjenost kritičnih operacij;
- (iv) so bile ureditve neprekinjenega poslovanja ustrezno testirane in
- (v) so uslužbenci poznali ureditve neprekinjenega poslovanja in bili usposobljeni na tem področju.

#### Okvir za BCM

42. *Upravljanje neprekinjenega poslovanja je splošen poslovni pristop, ki vključuje politike, standarde in postopke za zagotavljanje, da je določene operacije v primeru motnje mogoče ohraniti ali pravočasno obnoviti. Njegov namen je zmanjšati operativne, finančne in pravne posledice, posledice za ugled ter druge materialne posledice, ki izhajajo iz motnje<sup>29</sup>.*

43. Namen BCM je zagotoviti, da so ureditve in rešitve za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja skladne s cilji, obveznostmi in statutarnimi dolžnostmi ECB ter politiko ECB glede sprejemljive ravni tveganja<sup>30</sup>.

44. Revizija je zajela pregled ključnih dokumentov, ki predstavljajo okvir za BCM:

- v poglavju 26 Priročnika o poslovnih praksah je določen širok okvir, opredeljeni so nadaljnji procesi in izločki, ki jih je treba doseči, ter opredeljene vloge in odgovornosti;

---

<sup>29</sup> „High-level principles for business continuity“, Baselski odbor za bančni nadzor, avgust 2006, odstavek 9.

<sup>30</sup> „Priročnik o poslovnih praksah“ (BPH), 5. izdaja, ECB, 24. september 2010.

- strategija ECB glede testiranja neprekinjenega poslovanja in usposabljanja na tem področju;
- program za testiranje neprekinjenega poslovanja in
- priročnik za krizno upravljanje.

45. ECB je pripravila priročnik za krizno upravljanje, v katerem so opredeljene vloge, odgovornosti in procesi v primeru krize ter kontaktni podatki ekipe za krizno upravljanje. Vsako poslovno področje je v celoti odgovorno za pripravo svojega BCP. Vendar predloga za BCP na visoki ravni ne zahteva skupnega BCP na ravni ECB in ta tudi ni bil pripravljen.

46. ECB je vzpostavila trden okvir, ki zagotavlja smernice o politikah, procesih in odgovornostih v organizaciji v zvezi z BCM. Vendar njen decentraliziran pristop ustvarja tudi tveganje, da se BCM zaradi pomanjkanja stroge koordinacije morda ne bo dosledno izvajal po vsej organizaciji.

#### Ugotavljanje kritičnih procesov

*47. Analiza poslovnih učinkov (BIA) je dinamičen proces za opredeljevanje kritičnih operacij in storitev, ključnih notranjih in zunanjih odvisnosti ter ustreznih stopenj odpornosti. Z njo se ocenjujejo tveganja in potencialni učinek različnih scenarijev motenj na dejavnosti in ugled organizacije<sup>31</sup>.*

48. Najnovejša popolna analiza poslovnih učinkov (BIA) je bila opravljena leta 2006<sup>32</sup> zaradi opredelitve izdelkov in storitev ECB, ki so kritični za neprekinjenost glavnih operacij banke. Ključna področja, na katera je bila osredotočena opravljena BIA, so zajemala:

---

<sup>31</sup> „High-level principles for business continuity“, Baselski odbor za bančni nadzor, avgust 2006, odstavek 10.

<sup>32</sup> „ECB Business Impact Analyses“, Pregled 2006, Generalni direktorat Kadrovska služba, proračun in organizacija, 16. januar 2007.

- ugotavljanje kritičnih poslovnih procesov;
- kategorizacijo kritičnih zahtev;
- smernice o tem, kako obravnavati procese, ki se ne ponavljajo ali niso pogosti;
- ugotovitev dodatnih zahtev za podporo.

49. Pri izčrpni posodobitvi BIA, opravljeni leta 2007, so bile ugotovljene vrzeli pri neprekinjenem poslovanju in takrat veljavnih ureditvah. Pripravljena je bila strategija nadaljnega ukrepanja. Vključevala je možnosti, da se ugotovljene vrzeli zaprejo, ali pa se sprejmejo tveganja in stroški. Toda čeprav so bili v tem dokumentu predstavljeni stroški z vidika rešitev IT in logistične infrastrukture, to ni bilo razčlenjeno, tako da bi bil razviden učinek različnih ravni tveganja na stroške.

50. Najnovejša posodobitev BIA za zaprtje vrzeli, ugotovljenih leta 2007, je bila dokončana leta 2010. Od finančne krize ni bila opravljena več nobena popolna analiza poslovnih učinkov.

#### Načrti neprekinjenega poslovanja

##### *Kritične operacije*

51. *BCP bi morali biti zasnovani tako, da so opredeljene kritične operacije za zagotavljanje, da bo ECB lahko izpolnjevala svoje statutarne obveznosti, kot so opredeljene v relevantnem protokolu o statutu ECB<sup>33</sup>. BCP bi morali biti razviti*

---

<sup>33</sup> Statutarne naloge ECB so opredeljene v členu 3 Protokola (št. 4) o statutu Evropskega sistema centralnih bank in Evropske centralne banke.

na podlagi „najslabšega mogočega primera“ z razumevanjem, da se lahko odziv ustrezno omeji v skladu z dejansko krizo<sup>34</sup>.

52. ECB je določila primarna ocenjevalna merila za ugotavljanje kritičnosti v zvezi s številnimi tveganji in na podlagi svojih statutarnih obveznosti (glej **okvir 3**).

### Okvir 3 – Primarna ocenjevalna merila za ugotavljanje kritičnosti

Izpolnjevanje statutarne obveznosti, vključno z:

- opredeljevanjem in izvajanjem denarne politike Euroobmočja;
- opravljanjem deviznih operacij;
- posedovanjem in upravljanjem uradnih deviznih rezerv držav Euroobmočja in
- podpiranjem nemotenega delovanja plačilnih sistemov.

Učinek motnje na opredeljen proces ob upoštevanju:

- nestabilnosti trga;
- izgube verodostojnosti/podobe/ugleda;
- finančne izgube za ECB;
- finančne izgube za druge institucije;
- potencialnih pravnih problemov;
- drugih učinkov, ki niso navedeni zgoraj.

Vir: Pregled ECB BIA leta 2006.

53. Sodišče je na podlagi pregleda teh primarnih ocenjevalnih meril in predhodne ocene potencialne ravni operacij, ki bi se v skladu s pripravljenimi scenariji še nadaljevale<sup>35</sup>, ugotovilo, da so bili pripravljene načrti zasnovani tako, da se zagotovi izpolnjevanje statutarne obveznosti. Vendar je Sodišče pri

<sup>34</sup> *Business Continuity Guideline: A Practical Approach for Emergency Preparedness, Crisis Management and Disaster Recovery*, ASIS International, 2005, odstavek 11.3.

<sup>35</sup> BIA na podlagi šestih scenarijev katastrofe preuči učinek na operativno sposobnost vsakega poslovnega področja.

pregledu BCP ugotovilo, da ni načrtov za obravnavanje resne izgube človeških virov<sup>36</sup> ob katastrofi. Čeprav so poslovna področja, odgovorna za procese, določila uslužbence za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja in njihove namestnike, pa nobeno ni imelo rezervnega načrta za primer obsežne nerazpoložljivosti osebja.

*Skladnost s predlogo BCP na visoki ravni*

*54. V skladu s predlogo BCP na visoki ravni bi morali BCP poslovnih področij pokrivati:*

- *organizacijske vidike<sup>37</sup>,*
- *kritične procese<sup>38</sup>,*
- *zahteve<sup>39</sup> in*
- *seznam udeležениh strani.*

*Organizacija pretehta svojo neposredno korist od ukrepov za izboljšanje svoje odpornosti na operativne motnje glede na stroške teh ukrepov<sup>40</sup>.*

---

<sup>36</sup> Kot je zahtevano v „High-level principles for business continuity“, Baselski odbor za bančni nadzor, avgust 2006, odstavek 23.

<sup>37</sup> Tj. organi odločanja v krizi, sestava ekipe za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja, odnosi z drugimi ekipami, lokacije ekipe za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja.

<sup>38</sup> Tj. tiste, ki so bili opredeljeni in odobreni kot del BIA, seznam nalog s podrobno navedenimi dejavnostmi, ki so potrebne za zagotavljanje neprekinjenosti zgoraj omenjenih kritičnih procesov.

<sup>39</sup> Tj. informacijska in pisarniška oprema, priročniki.

<sup>40</sup> „High-level principles for business continuity“, Baselski odbor za bančni nadzor, avgust 2006, odstavek 13.

55. Predloga BCP na visoki ravni za celotno ECB določa obvezno strukturo in vsebino BCP za posamezna poslovna področja. Kot takšna vključuje samo strukturo dokumentov za BCP, ki jih morajo zagotoviti poslovna področja.

56. BCP se pripravijo na ravni poslovnega področja, službe ali oddelka. Predloga BCP na visoki ravni se na splošno upošteva, kar zadeva obvezno vsebino, vendar obstajajo velike razlike v ravni podrobnosti. Čeprav ima funkcija ORM/BCM osrednjo koordinacijsko vlogo, je kakovost posameznih BCP odvisna od odgovorne osebe na ravni poslovnega področja. Ni bilo dokazov, da funkcija ORM/BCM dovolj pregleda posamezne BCP.

57. Štiri od petih poslovnih področij<sup>41</sup>, izbranih za podrobno preizkušanje, so zagotovila BCP v skladu z zahtevami, tri od teh pa so v celoti obravnavala kritične procese, opredeljene v BIA.

58. V večini primerov ni bila pri poslovnih področjih v vzorcu dokumentirana nobena analiza stroškov in koristi glede možnosti za neprekinjeno poslovanje, vključno z oceno različnih ravni tveganja.

### Testiranje

59. *Organizacije bi morale testirati svoje načrte neprekinjenega poslovanja, ovrednotiti njihovo uspešnost in po potrebi posodobljati svoje upravljanje neprekinjenega poslovanja<sup>42</sup>. BS 25999<sup>43</sup> zahteva, da organizacija zagotovi, da so njene ureditve za BCM potrjene z vajo in pregledom ter posodobljene.*

60. Pregledani so bili naslednji dokumenti:

---

<sup>41</sup> GD-IS ima ločen proces neprekinjenega poslovanja. Zanj se izvaja zunanja revizija skladnosti z ISO 20000, zato je bil BCP GD-IS izključen iz obsega revizije, ki jo je Sodišče izvedlo za leto 2010.

<sup>42</sup> „High-level principles for business continuity“, Baselski odbor za bančni nadzor, avgust 2006, načelo 6.

<sup>43</sup> „British Standard's Code of Practice for BCM“.

- strategija za testiranje neprekinjenega poslovanja<sup>44</sup>,
- programi in urniki testiranja za obdobje 2008–2010 ter
- poročila o testih.

61. Strategija testiranja je osredotočena na BCP in načrte za obnovo informacijskih sistemov, ki so bili razviti za pregled kritičnih procesov v skladu z BIA. Okvir testiranja vključuje jasno dodelitev odgovornosti, določa obseg testiranja, zahteve za poročanje, pogostost testov ter relevanten srednjeročni program testiranja. Pregled je pokazal, da je bil vzpostavljen ustrezen okvir testiranja v skladu z zahtevami BS 25999.

62. Opravljeni testi so pokazali, da testne vaje, kljub temu da pokrivajo ključne uslužbenke in se redno izvajajo, ne simulirajo vedno razmer, s katerimi bi se ECB soočala pri veliki poslovni motnji. Testi, načrtovani za leti 2009 in 2010, niso pokrili vseh scenarijev, ki jih je pripravila ECB, prav tako pa niso bili izvedeni vsi prvotno načrtovani testi.

#### Usposabljanje in seznanjanje

63. *Ekipe za krizno upravljanje in odzivanje bi morale biti seznanjene s svojimi odgovornostmi in nalogami. Usposabljanje bi morale imeti vsaj enkrat letno, novi člani pa ob pridružitvi ekipi. Vsi uslužbenci bi morali biti usposobljeni za izvajanje svojih odgovornosti v kriznih razmerah. Prav tako bi morali biti obveščeni o ključnih komponentah načrta neprekinjenega poslovanja<sup>45</sup>.*

---

<sup>44</sup> „ECB Business Continuity Testing and Training Strategy“, odbor za operativna tveganja, 4. marec 2008.

<sup>45</sup> *Business Continuity Guideline: A Practical Approach for Emergency Preparedness, Crisis Management and Disaster Recovery*, ASIS International, 2005, odstavek 11.3.

64. V strategiji usposabljanja, ki jo je sprejela ECB, je določeno, da bi moral biti program seznanjanja z BCM namenjen vsem uslužbencem<sup>46</sup>. Kar zadeva testiranje, je v strategiji usposabljanja predvidena priprava programa usposabljanja, v katerem bodo tudi podrobnosti o izvajanju.

65. V letu 2010 je bilo izvedenih pet poldnevni programov usposabljanja za krizno upravljanje, da se je zagotovila „miselna obravnava“ priročnika za krizno upravljanje, ki ga je sprejela ECB. Na splošno so udeleženci tečaja pozitivno ocenili uvedbo priročnika in usposabljanje, vendar so hkrati opozorili, da bi bilo zelo zaželeno tudi testiranje s simulacijo.

66. Čeprav so bili pri reviziji najdeni jasni dokazi, da se usposabljanje relevantnih uslužbencev za neprekinjeno poslovanje izvaja, in sicer prek testiranja BCP, pa ni bilo dokazov, da so z okvirom za neprekinjeno poslovanje seznanjeni tudi ostali uslužbenci in da so bili procesi aktivno obravnavani. V več internih referenčnih dokumentih<sup>47</sup> je priznано, da je treba, kljub temu da ima pri usposabljanju uslužbencev ključno vlogo testiranje, vse uslužbence nagovoriti tudi s programom za usposabljanje uslužbencev. Takšen program doslej še ni bil razvit, saj osrednja funkcija ORM/BCM meni, da so uslužbenci zadovoljivo seznanjeni z ureditvami za neprekinjeno poslovanje. Kljub temu je interna anketa<sup>48</sup> pokazala, da več kot 12 % (20 % v letu 2009) anketirancev ne pozna ureditev za neprekinjeno poslovanje na svojem poslovnem področju in ne bi vedeli, kje poiskati informacije o tem, kako se odzvati v kriznih razmerah.

---

<sup>46</sup> „ECB Business Continuity Testing and Training Strategy“, odbor za operativna tveganja, 4. marec 2008.

<sup>47</sup> „Business continuity testing and training strategy“, str. 15; Priročnik o poslovnih praksah 26.1; „Business Continuity Framework“ (intranet ECB); dokument „Business Continuity Management Policy“.

<sup>48</sup> Poročilo o interni anketi ECB o zadovoljstvu strank iz let 2010 in 2009.



***Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi finančnimi tveganji?***

67. Upravljanje s finančnimi tveganji je proces za obravnavanje negotovosti, ki so posledica finančnih trgov. Zajema ocenjevanje finančnih tveganj, s katerimi se sooča organizacija, in razvijanje strategij za upravljanje v skladu z notranjimi prednostnimi nalogami in politikami.

68. Sodišče je preučilo, ali:

- je skupni okvir za upravljanje s finančnimi tveganji pri investicijskih operacijah in operacijah denarne politike ustrezen in v skladu z najboljšo prakso;
- je metodologija za finančna tveganja, ki jo uporablja ECB, ustrezna za upravljanje s finančnimi tveganji;
- ECB uspešno uporablja metodologijo za finančna tveganja in
- je poročanje o upravljanju s finančnimi tveganji redno in zanesljivo.

**Okvir za upravljanje s finančnimi tveganji pri investicijskih operacijah in operacijah denarne politike**

69. *Okvir bi moral zagotoviti jasno opredelitev finančnega tveganja na ravni celotnega podjetja ter določati načela za ugotavljanje, ocenjevanje, spremljanje in obvladovanje/blazenje finančnega tveganja<sup>49</sup>. Banka mora imeti sistem za upravljanje s finančnimi tveganji z jasno dodeljenimi odgovornostmi.*

70. Okvir ECB za upravljanje s finančnimi tveganji je zasnovan tako, da pokriva tveganja, ki izhajajo iz dveh vrst operacij ECB: (i) investicij in (ii) kreditov. Investicijske operacije se nanašajo na dva investicijska portfelja, in sicer

---

<sup>49</sup> Basel, ERM COSO (Enterprise Risk Management Committee of Sponsoring Organizations).

devizne rezerve<sup>50</sup> (60 600 milijonov na dan 31. decembra 2010) in lastna sredstva<sup>51</sup> (13 300 milijonov EUR na dan 31. decembra 2010). Kreditne operacije se nanašajo na operacije denarne politike<sup>52</sup>. Investicijske dejavnosti ECB vključujejo upravljanje deviznih rezerv ECB<sup>53</sup>, portfelja lastnih sredstev ECB, upravljanje pokojninskega sklada in dejavnosti, povezane z dvema portfeljema, namenjenima denarni politiki<sup>54</sup>.

71. Oddelek RMA je odgovoren za vzdrževanje splošnega okvira za upravljanje s tveganji pri investicijskih operacijah ter za spremljanje, ocenjevanje in obvladovanje tveganj, ki izhajajo iz teh operacij. Spremlja skladnost z dogovorjenimi politikami in procesi za upravljanje s tržnimi in kreditnimi tveganji. O primerih neskladnosti se poroča v skladu z dogovorjenimi postopki v primeru eskalacije.

72. GD-M je poslovno področje, ki v ECB izvaja investicijske operacije. Odgovoren je tudi za vzdrževanje in nadaljnji razvoj aplikacije za upravljanje portfelja Eurosistema<sup>55</sup>. Oddelek za investicije v GD-M je odgovoren za pripravo predlogov investicijskega odbora za taktične referenčne vrednosti za

---

<sup>50</sup> Smernica Evropske centralne banke z dne 20. junija 2008 o upravljanju deviznih rezerv Evropske centralne banke s strani nacionalnih centralnih bank in o pravni dokumentaciji za posle, ki vključujejo te rezerve (preoblikovano) (ECB/2008/5) (2008/596/EC).

<sup>51</sup> „OFM Guideline“, julij 2010, „The ECB’s Own Funds Investment Guidelines“, september 2010.

<sup>52</sup> Smernica Evropske centralne banke z dne 26. septembra 2002 o minimalnih standardih za Evropsko centralno banko in nacionalne centralne banke pri opravljanju poslov denarne politike, deviznih poslov z deviznimi rezervami ECB in pri upravljanju deviznih rezerv ECB (preoblikovano) (ECB/2002/6).

<sup>53</sup> Vključno z rezervami zlata.

<sup>54</sup> Portfelj programa nakupa kritih obveznic (CBPP) in portfelj programa v zvezi s trgi vrednostnih papirjev (SMP).

<sup>55</sup> Aplikacija, ki se uporablja za upravljanje deviznih rezerv in lastnih sredstev ECB ter za pripravo številčnih podatkov o uspešnosti.

portfelje deviznih rezerv in za neposredno upravljanje portfelja lastnih sredstev ECB.

73. Priročnik za upravljanje s finančnimi tveganji<sup>56</sup>, ki je ključni dokument za upravljanje s finančnimi tveganji pri investicijskih dejavnostih, zagotavlja izčrpen pregled vseh relevantnih politik, procesov in postopkov, zlasti s sklicevanjem na dokumente, ki jih je sprejel organ odločanja ECB.

74. Splošni okvir in upravljanje s finančnimi tveganji, ki ju je vzpostavila ECB za upravljanje investicijskih operacij in operacij denarne politike, zagotavljata opredelitev finančnega tveganja na ravni celotne banke in določata načela za ugotavljanje, ocenjevanje, spremljanje ter nadziranje/blazjenje finančnega tveganja.

### **Metodologija za upravljanje s finančnimi tveganji**

*75. Treba je določiti ustrezne smernice za investicije, da se zadostno ugotovi nagnjenost k tveganju in zagotovi izčrpna usmeritev za investicijske operacije.*

76. V priročniku ECB za upravljanje s finančnimi tveganji so opredeljeni naslednji elementi:

- (i) sprejemljiva raven tveganja za ECB;
- (ii) odobreni instrumenti in operacije;
- (iii) primerne nasprotne stranke in izdajatelji, določanje omejitev;
- (iv) razporejanje strateških sredstev;
- (v) spremljanje poročanja in ocenjevanja ter

---

<sup>56</sup> Priročnik o upravljanju, politikah in postopkih v zvezi s finančnimi tveganji, marec 2008.

(vi) pregled okvira<sup>57</sup>.

77. Proces investiranja deviznih rezerv usmerja triplastna struktura, ki zajema strateške referenčne vrednosti, taktične referenčne vrednosti in dejanske portfelje. Strateške referenčne vrednosti odražajo dolgoročno želeno razmerje med tveganjem in donosnostjo in jih določi Svet ECB.

78. Proces investiranja lastnih sredstev temelji na dvoplastni strukturi, in sicer na strateških referenčnih vrednostih in dejanskem portfelju. Strateške referenčne vrednosti določi Izvršilni odbor.

79. Donosi se maksimizirajo ob upoštevanju načela brez izgub in ter omejitev glede razporejanja sredstev, in sicer s specifičnim strateškim razporejanjem sredstev<sup>58</sup>.

80. RMA vzdržuje seznam primernih držav, izdajateljev in nasprotnih strank. Omejitve za nasprotne stranke določi na podlagi metodologije, ki jo odobri Izvršilni odbor. Pri upravljanju deviznih rezerv se nacionalnim centralnim bankam dodelijo omejitve na podlagi metodologije, ki jo odobri Svet ECB. Enkrat letno se vse omejitve sistematično posodobijo. Poleg tega se sprti upoštevajo posledice sprememb bonitetnih ocen na primernost in omejitve.

81. Pri strateškem razporejanju sredstev se upoštevajo naslednje zahteve politike na visoki ravni:

- (i) cilji za hranjenje rezerv;
- (ii) želeno razmerje med tveganjem in donosnostjo;
- (iii) filozofija modeliranja;

---

<sup>57</sup> Pregled točk (i) – (v) redno ali vsaj enkrat letno opravi Izvršilni odbor ali Svet ECB.

<sup>58</sup> O tem odločata Svet ECB za devizne rezerve in Izvršilni odbor za lastna sredstva na podlagi predlogov RMA.

- (iv) naložbeni horizont in pogostost revizije;
- (v) porazdelitev odgovornosti med strateške referenčne vrednosti in taktične plasti v investicijski verigi;
- (vi) vsebina informacij, na podlagi katerih se sprejemajo odločitve o investicijah;
- (vii) primerne investicije in
- (viii) naložene omejitve pri investicijah.

Naložbeni horizont in horizont tveganja sta določena na eno leto pri deviznih rezervah in na pet let pri lastnih sredstvih.

82. Revizija, ki jo je opravilo Sodišče, je zajemala pregled:

- popolnosti in ustreznosti opredelitve nagnjenosti k tveganju in strategije tveganja;
- smernic za investicije;
- procesa odločanja, s katerim se določijo omejitve pri investicijah;
- ukrepov glede tveganja in njihove doslednosti: tržno tveganje, kreditno tveganje, tveganje nasprotne stranke, likvidnostno tveganje in operativno tveganje pri investicijskih dejavnostih.

83. Pri pregledu okvira za upravljanje s finančnimi tveganji se je pokazalo, da metodologija za upravljanje s finančnimi tveganji zadostno določa nagnjenost k tveganju in zagotavlja izčrpne smernice za investicijske operacije ECB.

### **Uporaba metodologije za upravljanje s finančnimi tveganji**

*84. Metodologija za upravljanje s finančnimi tveganji iz prejšnjega oddelka bi se morala uspešno uporabljati v praksi.*

85. Revizija, ki jo je opravilo Sodišče, je zajemala:

- (i) pregled ustreznosti referenčnih vrednosti glede na profil tveganja portfelja, vključno z ukrepi glede napak, kakovostjo podatkov, upravljanjem podatkov in varnostjo podatkov pri strateških in taktičnih referenčnih vrednostih;
- (ii) pregled podpornih orodij in sistemov za podpiranje izračunavanja in posodabljanje portfeljev in referenčnih vrednosti ter
- (iii) pregled upravljanja spreminjanja referenčnih vrednosti.

86. Pri pregledu okvira za tvegano vrednost so bili upoštevani naslednji vidiki:

- (i) analiza kakovosti podatkov in upravljanja podatkov, pregled varnostnih in kontrolnih podatkov;
- (ii) analiza tehnik modeliranja, predpostavk modelov, ključnih komponent modeliranja in
- (iii) testi racionalnosti, pregled rezultatov testov za nazaj, analiza poročanja.

87. Preizkušanje je pokazalo, da se je metodologija ustrezno izvajala. Vendar „načelo štirih oči“ ni bilo dokumentirano. Poleg tega je pregled modelov, uporabljenih za izračunavanje strateških in taktičnih referenčnih vrednosti ter izračunavanje tvegane vrednosti, vključno s potrjevanjem modelov, pokazal, da pri nekaterih modelih:

- (a) v zadnjem času ni bilo izvedeno in dokumentirano nobeno redno testiranje modelov za nazaj;
- (b) za uporabljene modele ni bilo izvedeno nobeno neodvisno potrjevanje ali nedavna posodobitev;
- (c) predpostavke modelov niso bile vedno dovolj dokumentirane.

88. Pri pregledu najboljših praks v drugih podobnih mednarodnih organizacijah se je pokazalo, da je banka Federal Reserve Bank of New York po finančni krizi v ZDA in kot del krepitev svojih zmogljivosti za upravljanje s finančnimi tveganji ustanovila ekipo za potrjevanje modelov. Ključne naloge te ekipe so opisane v **okviru 4**.

#### **Okvir 4 – Ekipo za potrjevanje modelov v banki Federal Reserve Bank of New York**

Ključne naloge te ekipe so opisane spodaj:

- popis vseh modelov, ki se uporabljajo pri upravljanju s finančnimi tveganji;
- pregled in potrditev dokumentacije o modelih;
- priprava podrobne dokumentacije, kadar se oceni, da ta ni zadostna;
- testiranje modelov.

#### **Ustreznost poročanja o finančnih tveganjih**

89. *Vzpostavljen bi moral biti proces za redno spremljanje profilov tveganja in pomembne izpostavljenosti izgubam. Vzpostavljen bi moral biti zanesljiv sistem za spremljanje in poročanje.*

90. Skladnost z dogovorjenimi politikami in procesi za upravljanje s tržnimi in kreditnimi tveganji spremlja RMA, ki je v skladu z dogovorjenimi postopki v primeru eskalacije odgovoren tudi za poročanje o neskladnostih. RMA v ECB redno poroča o tveganju in donosu ter o uspešnosti tako glede portfeljev deviznih rezerv in lastnih sredstev ECB kot tudi glede s tem povezanih strateških in taktičnih referenčnih vrednosti. Poroča dnevno, tedensko, mesečno, četrletno in letno.

91. Preizkusi in razgovori, ki so jih opravili revizorji, so potrdili, da je poročanje o uspešnosti redno in da se pravočasno posreduje izvršnemu vodstvu. Vendar je

bilo opaženo, da pri internem poročanju o uspešnosti v ECB standardi GIPS<sup>59</sup>, ki štejejo za najboljšo prakso, niso bili v celoti upoštevani.

## **ZAKLJUČKI IN PRIPOROČILA**

### ***Ali je ECB vzpostavila ustrezen in izčrpen vodstveni okvir za upravljanje s tveganji?***

92. ECB je vzpostavila izčrpno organizacijsko strukturo z jasno določenimi vlogami in odgovornostmi. Vendar v ECB obstaja stroga razmejitev med upravljanjem s finančnimi tveganji in upravljanjem z operativnimi tveganji, kar povečuje tveganje, da pregled nad izpostavljenostjo ECB morda ni izčrpen. Med Izvršilnim odborom in obema funkcijama/enotama za tveganja, ORM/BCM in RMA, ni bil vzpostavljen noben posamezen neodvisen organ, kot na primer upravljavec s tveganji ali odbor za tveganja.

93. Letni računovodski izkazi ECB vsebujejo samo kratke informacije o določenih vprašanih upravljanja s tveganji in ne razkrivajo pregleda nad procesi upravljanja s tveganji v organizaciji, tveganji, s katerimi se organizacija sooča, in pristopom vodstva k tem tveganjem.

---

<sup>59</sup> GIPS („Global Investment Performance Standards“) je niz standardiziranih etičnih načel za vso industrijo, ki jih pripravlja in upravlja Inštitut pooblaščenih finančnih analitikov (Institute CFA) in zagotavlja smernice za izračunavanje in poročanje o rezultatih investicij. So prostovoljna in temeljijo na temeljnih načelih popolnega razkritja in poštene predstavitve rezultatov uspešnosti investicij.



### Priporočili

1. ECB bi morala razmisliti o vzpostavitvi posamezne hierarhično neodvisne funkcije za upravljanje s tveganji, kot je glavni upravljavec s tveganji ali odbor za tveganja, ki bi se osredotočala samo na upravljanje s tveganji in zagotovila izčrpen pregled nad izpostavljenostjo ECB.
2. ECB bi morala še dodatno izboljšati svoje javno razkrivanje praks za upravljanje s tveganji zunanjim stranem v letnih računovodskih izkazih z uporabo najboljših praks, kot je MSRP 7.

### ***Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi operativnimi tveganji?***

94. ECB ima jasno organizacijsko strukturo in vzpostavljene ustrezne politike za upravljanje z operativnimi tveganji, ki vsebujejo pristop ECB k ocenjevanju, spremljanju in obvladovanju/blazenju tveganj.

95. Čeprav sta bili v letih 2008 in 2009 izvedeni oceni od zgoraj navzdol in so bili opredeljeni akcijski načrti za vsako poslovno področje, niso bile dokumentirane nobene analize stroškov in koristi.

96. Vzpostavljen je bil sistem za poročanje, spremljanje in nadaljnje ukrepanje ter dogovorjen časovni načrt za nadaljnje ukrepanje na področju ukrepov za blaženje tveganj za srednja in visoka tveganja. Vendar je pri nekaterih tveganjih postopek sprejetja s strani ORC/IO trajal zelo dolgo. Cikla načrtovanja in ORM nista integrirana. Prav tako dejavnosti ORM niso bile jasno prikazane v delovnih programih nekaterih preizkušenih poslovnih področij.

97. ECB je pripravila izčrpen priročnik za krizno upravljanje, v katerem so opredeljene vloge, odgovornosti in procesi v primeru krize ter kontaktni podatki ekipe za krizno upravljanje. Vsako poslovno področje je v celoti odgovorno za pripravo svojega BCP.

98. ECB je vzpostavila trden okvir, ki zagotavlja smernice o politikah, procesih in odgovornostih v organizaciji v zvezi z BCM. Vendar:

- (a) čeprav je bila v letu 2007 izvedena izčrpna posodobitev analize poslovnih učinkov, ki je bila dokončana leta 2010, ni bila od začetka finančne krize izvedena nobena popolna analiza poslovnih učinkov;
- (b) je bilo ugotovljeno, da ni načrtov, ki bi obravnavali resno izgubo človeških virov;
- (c) načrtovani testi niso povsem pokrili vseh scenarijev katastrofe, ki jih je načrtovala ECB in
- (d) nekateri testi, načrtovani za leti 2009 in 2010, niso bili izvedeni.

#### **Priporočila**

- 3. Letna ocena operativnih tveganj bi morala biti vključena v cikel strateškega in finančnega načrtovanja ECB ter v letne delovne programe posameznih poslovnih področij.
- 4. Odločitev o ukrepih za obravnavanje srednjih do visokih operativnih tveganj bi morala biti sprejeta hitro.
- 5. ECB bi morala še naprej krepiti svoje načrte neprekinjenega poslovanja in program za njihovo testiranje ter si prizadevati zagotoviti, da se izvedejo vsi načrtovani testi.

#### ***Ali je ECB uspešno upravljala s svojimi finančnimi tveganji?***

99. Splošni okvir in upravljanje s finančnimi tveganji, ki ju je vzpostavila ECB za upravljanje investicijskih operacij in operacij denarne politike, sta ustrezna. Pri pregledu okvira za upravljanje s finančnimi tveganji se je pokazalo, da je zasnovana metodologija za upravljanje s finančnimi tveganji trdna in ustrezna za upravljanje investicijskih operacij in operacij denarne politike ECB. Vendar so potrebne izboljšave pri praktični uporabi metodologije, npr. pri modelih, ki se

uporabljajo za izračunavanje strateških in taktičnih referenčnih vrednosti ter izračunavanje tvegane vrednosti.

100. Interna poročila o upravljanju s tveganji višjemu vodstvu in Izvršilnemu odboru ECB zagotavljajo točne, ustrezne in izčrpne informacije o upravljanju s finančnimi tveganji. Poročanje o uspešnosti je redno in pravočasno, vendar ni redno posodobljeno, da bi odražalo spremembe standardov GIPS.

### **Priporočili**

6. ECB bi morala še naprej izboljševati pregledovanje in potrjevanje modelov, ki se uporabljajo za izračunavanje strateških in taktičnih referenčnih vrednosti ter izračunavanje tvegane vrednosti, vključno s pripravo podrobne dokumentacije, kadar je ta ocenjena kot nezadostna, testiranjem modelov in rednim pregledovanjem predpostavk modelov.
7. Spremembe standardov GIPS bi bilo treba pregledati enkrat na leto in razmisliti o tem, da bi se ti standardi v celoti uporabljali pri internem poročanju o uspešnosti v ECB.

To poročilo je sprejel senat IV, ki ga vodi g. Louis GALEA, član Evropskega računskega sodišča, v Luxembourgju na svojem zasedanju 27. marca 2012.

*Za Računsko sodišče*

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA  
*Predsednik*

## **ODGOVOR EVROPSKE CENTRALNE BANKE**

### **na Poročilo Evropskega računskega sodišča v zvezi z revizijo operativne učinkovitosti upravljanja Evropske centralne banke za proračunsko leto 2010**

Evropska centralna banka (ECB) pozdravlja poročilo Evropskega računskega sodišča za proračunsko leto 2010 ter se zahvaljuje za njegove ugotovitve in priporočila za nadaljnje izboljšave. Sprejema tudi potrditev sodišča, da: (i) ima ECB jasno organizacijsko strukturo in je oblikovala ustrezne politike za upravljanje z operativnimi tveganji ter da (ii) je celoten okvir za upravljanje s finančnimi tveganji, ki ga je ECB vzpostavila za upravljanje investicijskih operacij in operacij denarne politike, ustrezen.

ECB se je seznanila z ugotovitvami in priporočili za izboljšave, ki jih je predlagalo sodišče. V nadaljevanju so predstavljeni njeni odgovori na nekatere odstavke in na vseh sedem priporočil.

#### **Odstavki 9 do 13 in 92**

V zvezi z opisom splošnega okvira ECB za upravljanje s tveganji, ki ga je podalo sodišče, želimo pripomniti naslednje: okvir za upravljanje z operativnimi tveganji, vključno z merjenjem in spremljanjem operativnih tveganj v ECB, spada v pristojnost funkcije za upravljanje z operativnimi tveganji in upravljanje neprekinjenega poslovanja (ORM/BCM), ki deluje v okviru generalnega direktorata Kadrovska služba, proračun in organizacija. Okvir za upravljanje s finančnimi tveganji pri tržnih operacijah ter merjenje in spremljanje izpostavljenosti tveganjem pri teh operacijah spada v pristojnost službe za upravljanje s tveganji (RMO). Takšna organizacijska ureditev je pogosta v centralnih bankah in sorodnih organizacijah. Zato dejstva, da obstajata specializirana funkcija in služba, ne gre razumeti kot razmejitev med upravljanjem finančnih in operativnih tveganj, temveč kot organizacijsko izbiro, katere cilj je doseči učinkovito razdelitev nalog v okviru kolegijske pristojnosti Izvršilnega odbora za celotno upravljanje s tveganji v ECB.

V zvezi z dogodki po opravljeni reviziji sodišča želi ECB sporočiti naslednje:

- na področju operativnih tveganj je bil za predsednika Odbora za operativna tveganja (ORC), ki je odgovoren za pospeševanje in spremljanje razvoja, izvedbe in vzdrževanja ORM, imenovan podpredsednik ECB.
- na področju finančnih tveganj je ECB v juliju 2011 preoblikovala nekdanji oddelek za upravljanje s tveganji (RMA) v samostojno službo za upravljanje s tveganji (RMO), ki Izvršilnemu odboru poroča preko drugega člana odbora kot generalni direktorat Tržne operacije.

Razloga za to spremembo sta bila (i) večja vloga upravljanja s finančnimi tveganji v centralnih bankah nasploh in še zlasti v ECB in (ii) usmeritve Sveta ECB vsem centralnim bankam Eurosystema v zvezi z ločitvijo obveznosti poročanja članom Izvršilnega odbora s strani funkcije tržne operacije in funkcije upravljanje s finančnimi tveganji. Glej tudi odgovor na priporočilo 1.

## **Odstavki 16, 17 in 93**

Informacije v zvezi z upravljanjem s tveganji so predstavljene v več poglavjih letnega poročila ECB ter v letnih računovodskih izkazih ECB, ki so pripravljeni v skladu z računovodskimi usmeritvami, za katere Svet ECB meni, da so primerne za centralnobančne dejavnosti. Pri operacijah Eurosistema te usmeritve enotno uporabljajo vse centralne banke Eurosistema in so mednarodno sprejete kot primerni standardi za finančno poročanje centralnih bank.

Pravne zahteve ECB za finančno poročanje so opredeljene v Sklepu o letnih računovodskih izkazih ECB (Sklep ECB/2010/21). ECB uporablja načela vrednotenja v skladu z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja (MSRP), ki jih je sprejela Evropska unija, kadar posamezna računovodska obravnava ni opredeljena v Sklepu ECB/2010/21 in če Svet ECB ni sprejel drugačnega sklepa. Poleg tega ECB v skladu s Sklepom ECB/2010/21 svoje letne računovodske izkaze pripravlja na osnovi ocene Sveta ECB o ustreznih ravni spremljajočih razkritij ter ni dolžna izpolnjevati zahtev glede razkritij, ki so opredeljene v MSRP 7.

Glej tudi odgovor na priporočilo 2.

## **Odstavek 24**

ECB želi poudariti, da so vse informacije o upravljanju operativnih tveganj, ki so pomembne za koordinatorje tveganj in vodje organizacijskih enot, vključno z informacijami o razvrstitvi dogodkov in temeljnih vzrokov zanje, na voljo na intranetnih straneh ECB. Dodatne usmeritve poslovnim področjem o prepoznavanju tveganj so podane ob začetku vsake letne posodobitve ocene operativnih tveganj za celotno banko.

## **Odstavek 28**

Število redno zaposlenih v funkciji ORM/BCM se je nedavno povečalo na pet. Po mnenju ECB je s sedanjo strukturo zaposlenih na tem področju mogoče izkoristiti prednosti, ki jih ponuja napotitev zaposlenih iz nacionalnih centralnih bank, obenem pa taka struktura ne povečuje tveganja neustrezne uporabe okvira za upravljanje z operativnimi tveganji.

### **Odstavka 29 in 66**

Za še boljšo seznanjenost zaposlenih z okvirom za upravljanje z operativnimi tveganji in sistemom za neprekinjeno poslovanje bo ECB izboljšala predstavitev informacij na svojih intranetnih straneh o teh vprašanih in vodje ekip za upravljanje s tveganji pozvala, da za zaposlene v svojih poslovnih področjih pripravljajo redne predstavitve.

### **Odstavki 37, 58 in 95**

Politika upravljanja z operativnimi tveganji priporoča izvedbo analize stroškov in koristi, ko so možne strategije za odzivanje na tveganja prvič določene, da bi bile te strategije stroškovno učinkovite, pa postane takšna analiza nujna, ko je sprejeta odločitev o konkretnem ukrepu za odziv na tveganje. Analiza stroškov in koristi se na primer zahteva vsakič, ko se v ECB začne nov projekt.

### **Odstavka 50 in 98(a)**

ECB svojo analizo poslovnih učinkov praviloma posodablja po potrebi in ne v rednih razmikih, ker s tem zagotavlja pravočasno obravnavo dodatnih zahtev glede neprekinjenega poslovanja, kot so organizacijske ali sistemske spremembe ter novi procesi ali aplikacije. Od leta 2007, ko so bile Izvršilnemu odboru predstavljene ugotovitve celostne analize poslovnih učinkov, so bile tako v okvir za upravljanje neprekinjenega poslovanja v več primerih dodane dodatne zahteve glede neprekinjenega poslovanja.

### **Odstavka 53 in 98(b)**

ECB meni, da so njeni celoviti načrti za ukrepanje v primeru pandemije zadostni za obravnavo resne izgube človeških virov. Poleg tega je ECB za izjemno malo verjeten primer popolne nerazpoložljivosti zaposlenih razvila zasilne rešitve za izvajanje najbolj kritičnih procesov.

### **Odstavki 62 ter 98(c) in 98(d)**

V sedANJI krizi, zaradi katere morajo biti ključne funkcije ECB na voljo skoraj vsak konec tedna, sta se neogibno zmanjšala obseg in pogostost splošnih testov neprekinjenega poslovanja. Zato je bil poleg tega, da ekipa za krizno upravljanje redno izvaja teste na osnovi zelo konkretnih scenarijev, sprejet bolj premišljen pristop k testiranju splošnih načrtov ECB za neprekinjeno poslovanje in obnovitev delovanja računalniških sistemov, da bi se omejilo tveganje motenj tekočih dejavnosti.

Glej tudi odgovor na priporočilo 5.

### **Odstavka 91 in 100**

ECB ni sprejela celotnega okvira mednarodnih standardov obveščanja in poročanja vlagateljem (GIPS), ker ni v celoti primeren za njene dejavnosti kot dejavnosti centralne banke.

Glej tudi odgovor na priporočilo 7.

### **Priporočilo 1**

ECB vedno preuči in ceni priporočila za nadaljnje izboljšave svojega upravljanja s tveganji in uporabe naj sodobnejših centralnobančnih praks. Sedanja organizacijska struktura za upravljanje s tveganji v ECB predstavlja učinkovit okvir za razporejanje nalog v okviru kolegijske pristojnosti Izvršilnega odbora za celotno upravljanje s tveganji v ECB.

### **Priporočilo 2**

ECB že izpolnjuje pravne zahteve za svoje finančno poročanje, kot so opredeljene v Sklepu ECB/2010/21. Tako kot že doslej bo tudi v prihodnje spremljala razvoj standardov MSRP, še zlasti glede njihove primernosti za finančno poročanje ECB.

### **Priporočilo 3**

ECB to priporočilo sprejema. Medtem ko posamezna poslovna področja ECB v svojem letnem delovnem načrtu in predlaganem proračunu že od nekdaj obravnavajo tudi dejavnosti in stroške, povezane z izvajanjem ukrepov za zmanjševanje tveganj, je ECB pred kratkim spremenila urnik s tem področjem povezanih procesov, ki se izvajajo v celotni ECB, da bi bila letna posodobitev ocene operativnih tveganj v celoti usklajena s ciklom strateškega in finančnega načrtovanja.

### **Priporočilo 4**

ECB to priporočilo sprejema.

### **Priporočilo 5**

ECB priporočilo sprejema. ECB je trdno odločena, da bo še naprej izboljševala svoje načrte za neprekinjeno poslovanje in si prizadevala, da se bodo programi testiranja vseh njenih procesov in izdelkov, povezanih s tem področjem, izvajali v predvidenem roku. Vseeno bo pri odločanju o tem, kako hitro je treba izvesti načrtovane teste, upoštevala tudi zahtevo, da se zmanjšajo tveganja za izvajanje njenih nalog, kar je še posebej pomembno v sedanjem času, ki je ključen pri premagovanju finančne krize.

### **Priporočilo 6**

ECB sprejema to priporočilo in ostaja odločena, da bo tudi v prihodnje redno preverjala, testirala in celovito dokumentirala modele za razporejanje sredstev ter modele tveganj, da bi dosegla najvišje možne standarde.

### **Priporočilo 7**

ECB je že doslej in bo tudi v prihodnje spremljala razvoj mednarodnih standardov obveščanja in poročanja vlagateljem (GIPS), pri čemer bo posebej skrbno preučila njihovo primernost za notranje poročanje o uspešnosti svojih investicij.