

Narodowy Bank Polski
Generalny Inspektorat
Nadzoru Bankowego

REKOMENDACJE DLA BANKÓW DOTYCZĄCE SYSTEMU MONITOROWANIA PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ

Warszawa, czerwiec 1996 r.

NB/ZPN/643/96 Warszawa,1996-07-05

PREZESI BANKÓW
wszystkich

Podstawowym warunkiem dobrego imienia banku oraz jego zdolności do rozwoju jest możliwość regulowania zobowiązań płatniczych, terminowej wypłaty środków deponentom, wywiązania się z przyjętych zobowiązań kredytowych, a także pełnego wykonania innych zobowiązań jedynie częściowo wykorzystanych przez klientów. Planowanie płynności należy prowadzić zarówno w warunkach normalnych, jak i nietypowych, a płynność finansową należy utrzymywać na poziomie adekwatnym do rodzaju i skali podejmowanego ryzyka. Niezrównoważenie podjętego ryzyka poprzez utrzymywanie odpowiedniego poziomu płynności - uwzględniającego zapas gotówki, zapas aktywów płynnych, posiadanie awaryjnych planów działań itp. - może być przyczyną późniejszych trudności.

Mało jest norm i wytycznych o charakterze uniwersalnym, które dobrze przystają do potrzeb poszczególnych krajów i banków, dlatego też Narodowy Bank Polski nie ustanowił dotychczas wytycznych ostrożnościowych w zakresie zarządzania płynnością. Podzielając opinię wielu innych banków centralnych, Narodowy Bank Polski uważa, iż na obecnym etapie nie jest właściwe wprowadzenie wspólnych norm płynności dla wszystkich banków polskich i banków zagranicznych prowadzących działalność w Polsce.

Jednocześnie brakuje powszechnej zgody co do metod pomiaru i ustalenia wskaźnika płynności. Poszczególne banki prowadzą działalność bardzo różnorodną i działają w zróżnicowanych warunkach. Czynniki jakościowe oddziałują na banki w bardzo różny sposób (istnieje zresztą także wiele współzależności pomiędzy tymi czynnikami), tak więc wprowadzenie jednakowych ilościowych norm płynności obowiązujących cały sektor bankowy mogłoby odnieść skutek przeciwny do zamierzonego. Proponuję zatem przyjęcie ogólnych zasad działania, w ramach których same banki powinny we własnym zakresie określić własną politykę, procedury i limity wewnętrzne.

Nie można nie zauważać, że warunki cechujące polski rynek finansowy pozostają mniej stabilne niż w niektórych innych krajach, trwa proces normalizacji tych warunków, co w przyszłości, być może, umożliwi określenie wiarygodnych norm płynności.

Niemniej jednak, taka sytuacja nie zwalnia banków z obowiązku nieustannego stosowania ostrożnościowych zasad i procedur zarządzania płynnością, do których należą m.in.:

a) stała ocena struktury aktywów i pasywów,

b) prognozowanie przepływów gotówkowych,

c) ustalanie i utrzymywanie bezpiecznego poziomu płynności,

d) ustanowienie odpowiednich procedur i praktyk wewnętrznych,

e) posiadanie systemu limitów w zakresie płynności zatwierdzonego przez zarząd banku i przestrzeganego przez jego personel.

Stałe, sprawne przeglądy pozycji płynności umożliwią wcześniejsze rozpoznanie znaków ostrzegawczych i pozwolą podjąć niezbędne działania zaradcze we właściwym czasie. Chodzi o to, żeby banki posiadały system zarządzania ostrożnościowego, który pozwoli rozpoznać zagrożenia i moment podjęcia działań zaradczych na wczesnym etapie.

W załączeniu przekazuję Rekomendacje Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego dotyczące zarządzania płynnością, a zwłaszcza systemu pomiaru i monitorowania płynności. Rekomendacje mają charakter przede wszystkim jakościowy. Koncentrują się na wybranych elementach płynności, które mają istotne znaczenie w ocenie nadzoru bankowego i mogą być wykorzystane przez banki do opracowania własnych procedur, określenia strategii czy metod monitoringu płynności finansowej. W mojej opinii, całościowa technika zarządzania zmierzająca do zapewnienia adekwatnego poziomu płynności musi być bardziej rozbudowana, musi być przedmiotem głębszej analizy oraz powinna obejmować wiele zagadnień uzupełniających, specyficznych dla danego banku. Nie należy zatem traktować załączonych Rekomendacji jako jedynych rozwiązań koniecznych dla skutecznego zarządzania płynnością. Niewątpliwie inne procedury, praktyki, wskaźniki, limity, itp. znajdą zastosowanie w różnych bankach lub pod różnym względem okażą się dla nich bardziej właściwe, w zależności od wielkości banku, posiadanych umiejętności i doświadczenia kadry zarządzającej, pozycji w systemie finansowym, posiadanych systemów informatycznych itp. Z tych względów, banki nie mogą dokonać pełnego odwzorowania zasad zawartych w Rekomendacjach**.**

Jednocześnie informuję, że w Generalnym Inspektoracie Nadzoru Bankowego rozpoczęto proces konsultacyjny z wybranymi bankami zmierzający do wypracowania w przyszłości docelowych ilościowych norm płynności oraz doprecyzowania wiążących banki definicji

zapasu aktywów płynnych oraz szczegółowych zasad urealniania terminów płatności. Liczę na pomoc w tym zakresie i proszę o przekazywanie do Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego uwag, sugestii i problemów, które zdaniem banku powinny zostać uwzględnione w przyszłej regulacji dotyczącej płynności finansowej banku.

GENERALNY INSPEKTOR
Nadzoru Bankowego

/ - /

Ewa Śleszyńska-Charewicz

REKOMENDACJE DLA BANKÓW DOTYCZĄCE SYSTEMU MONITOROWANIA PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ

1. Planowanie przepływów finansowych oraz zarządzanie ryzykiem płynności w celu terminowego wywiązywania się z zobowiązań finansowych wynikających z warunków wszystkich umów podpisanych z klientami oraz nieprzewidzianych wypłat należy do podstawowych elementów zarządzania operacyjnego bankiem.

Płynność finansowa jest podstawowym wyznacznikiem bezpieczeństwa mającym bezpośredni wpływ na wiarygodność i renomę banku.

2. Zarząd banku jest odpowiedzialny za efektywne zarządzanie strukturą bilansu w celu optymalizacji realizowanego dochodu przy równoczesnym zachowaniu pełnego bezpieczeństwa płynności.

3. Dla realizacji zadań wymienionych w pkt 2, w zakresie płynności złotowej oraz walutowej, bank powinien:

1/ opracować pisemne zasady polityki zarządzania płynnością.
Zasady te powinny być zatwierdzone przez Zarząd Banku i zaakceptowane przez Radę Banku oraz muszą być znane wszystkim odpowiednim pracownikom. Muszą one przynajmniej określać cele polityki zarządu w tym procesy decyzyjne oraz zadania zespołu d/s zarządzania płynnością, procedury wewnętrzne, zakres kompetencji i odpowiedzialność poszczególnych szczebli oraz odpowiadać specyfice banku, w tym również plany dostosowania wyposażenia technicznego przystosowanego do szybkiego przetwarzania danych i plany szkoleń pracowników,

2/ określić podstawowe zagrożenia związane z ryzykiem płynności oraz metody zarządzania tym ryzykiem poprzez efektywne i bezpieczne zarządzanie strukturą bilansu, uwzględniającą:
- zarządzanie aktywami,
- zarządzanie pasywami,
- zarządzanie pozycjami pozabilansowymi,

3/ określić zasady pomiaru, limitowania i monitoringu bieżącej i prognozowanej pozycji płynności banku w oparciu o sporządzane zestawienie terminów zapadalności aktywów i wymagalności pasywów, analizę realnych przepływów gotówkowych oraz ustalenie

zestawu limitów na podejmowane ryzyko,

4/ opracować adekwatne plany awaryjne pozyskiwania środków na wypadek zachwiania płynności finansowej i przeciwdziałania powstaniu sytuacji, która może doprowadzić do jej utraty, uwzględniające dostępne oraz planowane instrumenty finansowe (aktywne, pasywne oraz pozycje pozabilansowe) działań awaryjnych. Zaleca się częste weryfikowanie tych planów przez bank,

5/ opracować systemy informacji dla kierownictwa umożliwiające podejmowanie właściwych decyzji oraz umożliwiających ocenę skutków tych decyzji.
Obowiązkiem kierownictwa banku w tym zakresie jest rozwiązywanie trudności z gromadzeniem informacji, które są wynikiem niedostatecznych nakładów na wyposażenie techniczne czy brak fachowego personelu.

6/ określić szczegółowe procedury dla systemu kontroli wewnętrznej w zakresie badania płynności.

4. Szczegółowe zalecenia dotyczące zagadnień przedstawionych w Rekomendacjach zawiera Załącznik.

5. Wdrożenie i przestrzeganie zasad i zaleceń opracowanych przez banki na podstawie oczekiwań Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego przedstawionych w Rekomendacjach będzie analizowane i oceniane przez inspektorów Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego w ramach prowadzonych inspekcji w banku.

Załącznik do "Rekomendacji dla banków dotyczących monitorowania płynności finansowej"

I. Uwagi ogólne

Zarządzanie płynnością należy do najważniejszych obowiązków banku, bowiem poprzez zapewnienie bankowi zdolności do wywiązania się z bieżących i przyszłych zobowiązań zostaje znacznie ograniczona możliwość utraty wypłacalności z powodu słabego zarządzania płynnością. Celem polityki banku w zakresie płynności nie jest przetrwanie sytuacji kryzysowej, lecz zapobieganie takiej sytuacji. Bank powinien zapewnić sobie możliwość uregulowania zobowiązań płatniczych, wypłaty środków deponentom, wywiązania się z przyjętych zobowiązań kredytowych oraz pełnego wykonania innych zobowiązań jedynie częściowo wykorzystanych przez klientów. Bank w każdej sytuacji powinien znać i zapewnić sobie poziom płynności niezbędny do wykonania zobowiązań, a także powinien ocenić koszt utrzymywania płynności na bezpiecznym poziomie.

Wszelkie rozwiązania służące zarządzaniu płynnością muszą być w pełni zgodne z obowiązującymi normami prawnymi, regulacjami ostrożnościowymi oraz zatwierdzonymi przez bank procedurami wewnętrznymi. Należy systematycznie oceniać i analizować wszelkie zmiany przepisów prawnych, które mogą oddziaływać na zarządzanie płynnością.

Banki powinny posiadać pisemne **zasady polityki zarządzania płynnością**, a jeśli takich nie posiadają powinny je opracować w jak najkrótszym terminie. Zasady polityki zarządzania płynnością powinny być zatwierdzone przez Zarząd Banku i zaakceptowane przez Radę Banku, powinny być znane wszystkim pracownikom banku, których obowiązki wymagają uwzględnienia problematyki zarządzania płynnością oraz powinny być udostępnione pracownikom Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego podczas inspekcji w banku, na takich samych zasadach jak inne dokumenty. Jednym z najistotniejszych elementów takich zasad są awaryjne plany utrzymania płynności w sytuacji, gdy normalne działania banku okazują się bezskuteczne. Planowanie jest tym działaniem, które w znaczny sposób może zapobiegać kryzysom płynności.

Pożądane jest aby zarządzanie płynnością odbywało się poprzez odpowiedni zespół powołany w tym celu. **Zespół d/s zarządzania płynnością** może działać w ramach komórki

organizacyjnej odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem na szczeblu całego banku bądź zadania zarządzania płynnością mogą być przydzielone innemu zespołowi w ramach istniejących struktur banku. Wybór odpowiedniego wariantu zależy od wielkości banku i jego struktury organizacyjnej. Zadaniem tego zespołu jest ustalenie warunków administracyjnych, organizacyjnych i technicznych niezbędnych do dokładnego, spójnego i efektywnego zarządzania płynnością oraz koordynacja prac oraz sprawowanie nadzoru nad powierzonymi zadaniami poszczególnym jednostkom. Jednym z najważniejszych obowiązków zespołu jest monitorowanie faktycznej pozycji płynności finansowej i porównanie tej pozycji z pozycją prognozowaną.

Gromadzenie doświadczenia i danych historycznych mogą być podstawą podejmowania decyzji w przyszłości, przy czym kierownictwo banku i zespół d/s zarządzania płynnością są w stanie wywierać znaczny wpływ na kierunek zmian i skuteczność procesu zarządzania płynnością.

Z punktu widzenia zarządzania płynnością najważniejsza jest analiza poziomu płynności w ujęciu krótko- i średnioterminowym, niemniej jednak analiza w dłuższym horyzoncie czasowym umożliwia także ocenę strukturalną posiadanych aktywów i pasywów. Analizy tej bank może dokonywać na podstawie sporządzanego zestawienia terminów płatności. Z niedopasowania aktywów i pasywów w danym przedziale czasowym wynika cel i podstawa planowania płynności i zarządzania płynnością. Uwzględnienie w długoterminowym planie utrzymywania płynności także celów strategicznych i rozwojowych banku może zaowocować cennymi wskazówkami dotyczącymi długoterminowego zapotrzebowania banku na środki płynne.

Kształtowanie się płynności w okresie do jednego miesiąca wymaga stałej oceny, gdyż kluczowe znaczenie dla banku ma możliwość zachowania płynności w najbliższym horyzoncie czasowym, tzn. wykonania wszystkich zobowiązań przypadających na ten właśnie okres.

Efektywny system zarządzania płynnością powinien odnosić się do następujących zagadnień:

1. metod identyfikacji ryzyka płynności i pomiaru płynności przy zapewnieniu, że metoda pomiaru nie tylko odzwierciedla zdarzenia, które już miały miejsce lecz także umożliwia prognozowanie (oszacowanie) przyszłych poziomów płynności,
2. konieczności sprawdzania dokładności wyników, uwzględniając przyjęte założenia i wykorzystane metody prognozowania płynności oraz porównanie ich z danymi

historycznymi i wyjaśnienie przyczyn istotnych rozbieżności,

3. wymaganego poziom płynności bieżącej i średnioterminowej,
4. koordynacji i nadzoru ze strony Zarządu Banku i Rady Banku bądź innych stosownych jednostek,
5. precyzyjnego podziału obowiązków i ustalenia zasad współpracy i współdziałania poszczególnych jednostek organizacyjnych i ich pracowników,
6. zakresu, ilość i trybu oraz częstotliwości przekazywania informacji sporządzonych dla kierownictwa banku,
7. kompetencji decyzyjnych członków kierownictwa i innych pracowników banku oraz zakresu odpowiedzialności, którą w związku z tym ponoszą,
8. adekwatności systemów informatycznych,
9. roli i skuteczności systemu kontroli wewnętrznej,
10. identyfikacji sytuacji wymagających dokonanie weryfikacji przyjętych założeń polityki, opracowanych procedur wewnętrznych, limitów itp.

II. Ryzyko płynności

Zarząd Banku jest odpowiedzialny za identyfikację i wybór właściwych metod pomiaru i kontroli podstawowych rodzajów ryzyka związanego z utrzymaniem płynności oraz znajdującego odzwierciedlenie w wyniku finansowym i kapitale banku. Mogą to być:

- **ryzyko kredytowe**; brak spłaty lub ewentualne opóźnienie w spłacie kredytu stanowi podstawową przyczynę trudności z utrzymaniem płynności. Szczególne ryzyko obciąża kredyty o dużej wysokości w stosunku do funduszy własnych lub innych aktywów banku, a także duże lokaty międzybankowe udzielone przez bank na rynku pieniężnym lub walutowym. Przy czym należy dokonać wyraźnego rozróżnienia między kredytami, a lokatami międzybankowymi, które z reguły są pewnymi inwestycjami.

W przypadku należności zagranicznych należy także uwzględniać **ryzyko kraju**,

- **ryzyko niedopasowania terminów płatności aktywów i pasywów;** rzadko zachodzi konieczność pełnej zgodności, a kwota niedopasowania jest tym najważniejszym elementem zarządzania płynnością finansową. Bank powinien określić metodę oceny stabilności oraz warunki odnowy depozytów, możliwość pozyskania środków na rynkach finansowych, jak również ustalić poziom zapasu aktywów płynnych i opracować harmonogram ich sprzedaży

(kolejność, koszty),

- **ryzyko walutowe (kursowe)**; bank powinien ustalić metody regulowania płynności w jednej walucie poprzez sprzedaż lub zakup innej waluty bądź nabycie instrumentów lokacyjnych w walucie obcej lub krajowej za tę samą cenę. Stosowne działania powinny uwzględniać pozycję banku (zamknięta, otwarta) w powiązaniu ze zmianami kursów walut i wpływ na dochodowość banku,

- **ryzyko stopy procentowej**; banki powinny ustanowić odrębne procedury zapewniające adekwatne zarządzanie tym ryzykiem, a więc procedury oceny i pomiaru wrażliwości swoich aktywów i pasywów na zmianę stopy procentowej, dzięki którym mogą określić wpływ zmian rynkowych stóp procentowych lub stawek oprocentowania oferowanych przez podmioty konkurujące na przepływy gotówkowe oraz dochody i wynik finansowy. Prognozom stóp procentowych musi towarzyszyć analiza skali błędu, jakim te prognozy są obarczone,

- **inne ryzyka,** tj. wzrost kosztów ogólnych lub nakładów na środki trwałe czy dotacje dla jednostek zależnych i oddziałów zagranicznych.

III. Pomiar i monitorowanie płynności

W ramach ustalenia polityki zarządzania ryzykiem płynności niezbędne jest określenie i udokumentowanie zasad pomiaru i monitorowania płynności. Należy również określić zakres informacji, które mają być sporządzane oraz rodzaje analiz, które zostaną opracowane celem badania wrażliwości poziomu płynności bieżącej na różne skrajne warunki rynkowe i warunki funkcjonowania. Koncentracja zadań w zakresie zarządzania płynnością w jednym miejscu w banku gwarantuje skuteczność zarządzania płynnością i wpływa na poprawę dochodowości.

Następujące obszary mają istotne znaczenie dla pomiaru i monitorowania płynności, przy czym zarząd banku powinien określić wiele kolejnych zagadnień tego typu:

1.0 Zarządzanie aktywami i pasywami

2.0 Szacowanie i pomiar realnych przepływów gotówkowych

3.0 Płynność walutowa

4.0 Pozycje pozabilansowe

5.0 Plany awaryjne

1.0 Zarządzanie aktywami i pasywami

1.1 Zarządzanie aktywami

Polityka zarządzania aktywami, będąca częścią planów strategiczno-rozwojowych banku, powinna określać:

- pożądaną i efektywną strukturę aktywów w zakresie struktury portfela kredytowego, portfela zbywalnych papierów wartościowych, aktywów płynnych i innych aktywów oraz sposoby finansowania takiej struktury, jak również sposoby dochodzenia do tej struktury po uwzględnieniu np. aktualnej i przewidywanej sytuacji na rynku usług bankowych, zachować klientów, polityki rządu itp.

W tym celu banki powinny:

- opracować procedury przeglądu oraz ustalić limity i pożądane wielkości dla każdego portfela lub kategorii aktywów,

- określić metody zapobiegania koncentracji należności i ryzyka kredytowego oraz zasady bieżącego monitorowania nadmiernych zaangażowań, dotyczy to także zaangażowań wobec akcjonariuszy banku i grup powiązanych ze sobą klientów lub kredytobiorców oraz wszelkich kredytów lub pożyczek udzielonych jednostkom zależnym bądź innym podmiotom, z którymi łączą bank jakiekolwiek powiązania finansowe,

- opracować i zatwierdzić politykę finansowania portfeli kredytów, zbywalnych papierów wartościowych i aktywów płynnych, jak również współzależność pomiędzy tymi portfelami a strukturą bazy depozytów, w tym posiadać dostateczny zapas środków płynnych,

- określić kryteria kwalifikowania aktywów do kategorii aktywów płynnych, przy czym nie należy utożsamiać całkowitego zasobu aktywów płynnych posiadanych przez bank z zapasem aktywów płynnych do celów zarządzania płynnością. Do aktywów płynnych można zaliczyć jedynie te, które są obciążone minimalnym poziomem ryzyka kredytowego. Nadto, odzyskanie takich należności powinno być obarczone jedynie minimalnym poziomem ryzyka rozliczenia. Jeśli spłata danej należności budzi jakąkolwiek wątpliwość lub wartość danego aktywu uległa obniżeniu bądź jest przedmiotem zastawu nie należy ich zaklasyfikować do kategorii aktywów płynnych,

- podzielić aktywa płynne na poszczególne grupy płynności według kilku kryteriów, np. czasu potrzebnego do dokonania sprzedaży; kosztów lub strat, które bank poniesie z tytułu tej sprzedaży; wymaganej korekty wyceny aktywu do poziomu aktualnej ceny rynkowej w przypadku sprzedaży instrumentu przed terminem wykupu; konsekwencji ewentualnej

sprzedaży tych aktywów dla banku lub rynków finansowych, tj. konieczna jest w tym przypadku znajomość rynków krajowego i międzynarodowego, analiza wartości i ilości transakcji zawieranych na tych rynkach itp.,

- ustalić procedury sprzedaży aktywów płynnych, w tym warunki i sytuacje, w których bank rozważy sprzedaż aktywów płynnych i kolejność ich upłynniania oraz oszacować wpływy ze sprzedaży aktywów płynnych i poddać je regularnej weryfikacji, uwzględniając efekt ewentualnych warunków wymuszonych, w których bank miałby uzyskać te wpływy,

- określić zasady polityki stosowania stóp procentowych, gdyż bank powinien znać wrażliwość swoich aktywów na zmianę rynkowej stopy procentowej, a zwłaszcza wpływ tej wrażliwości na pozycję płynności,

- uwzględnić wpływ tworzenia rezerw celowych na poziom płynności banku.

1.2 Zarządzanie pasywami

Jednym z najistotniejszych aspektów zarządzania płynnością jest przyjęta strategia finansowania portfela kredytowego i portfela papierów wartościowych. Polityka zarządzania pasywami, będąca częścią planów strategiczno-rozwojowych banku powinna:

- określić pożądaną i efektywną strukturę pasywów; bank powinien wykazać, że jest w stanie utrzymać swoją pozycję płynności bez korzystania z rynku pieniężnego lub posiada dostateczny zapas aktywów płynnych, aby przezwyciężyć skutki przejściowej utraty dostępu do rynków międzybankowych. Istotnym elementem jest również ocena sezonowości lub nieprzewidzianych zmian w poziomie swoich zobowiązań,

- ustalić zasady klasyfikowania do poszczególnych kategorii pasywów: depozyty detaliczne (zdywersyfikowane), depozyty hurtowe, depozyty lub pożyczki otrzymane od innych podmiotów finansowych itp.,

- ustalić zasady ustalania limitów koncentracji pasywów, tzn. nadmiernego uzależnienia banku od poszczególnych źródeł funduszy wykorzystanych do sfinansowania kredytów lub papierów wartościowych np. poprzez określenie dopuszczalnego udziału tych źródeł finansowania w depozytach ogółem. Uzależnienie banku od dużego depozytu stanowi często większe zagrożenie niż duży kredyt lub duża lokata w papierach wartościowych. Banki powinny przewidzieć sytuacje (scenariusze działań), w których uzyskanie zastępczych źródeł finansowania może okazać się niemożliwe lub bardzo kosztowne, niemożliwe może być także odtworzenie warunków umownych i terminu wymagalności utraconego źródła finansowania,

- wypracować metody oceny stabilności depozytów detalicznych, w tym metody ustalenia ewentualnych czynników wzmagających chwiejność tych depozytów. Szczególnie zaleca się wykorzystanie analiz wrażliwości lub badanie scenariusza najbardziej niekorzystnego przebiegu wydarzeń, dla oceny wpływu różnych warunków rynkowych na stan pasywów. Oceniając przyszłe zmiany poziomu depozytów należy uwzględnić efekt inflacji, konkurencję oraz zmiany potrzeb lub upodobań klientów, sytuację gospodarczą i kondycję rynków finansowych,

- podjąć próby ustalenia prawdopodobieństwa wycofania wkładów a`vista lub wcześniejszego wypowiadania depozytów terminowych np. na podstawie analizy danych historycznych lub innych metod opracowanych przez bank - konieczne jest podanie nazwy metody i krótkiej charakterystyki - o ile na to pozwala sytuacja gospodarcza i warunki na rynkach finansowych,

- ustalić możliwości dostępu do pożyczek i kredytów poprzez określenie limitów (kwotowych lub procentowych) na pożyczki zaciągnięte według poszczególnych okresów/terminów wymagalności, kierując się głównie zebranymi doświadczeniami odnośnie kwot, które można pozyskać bezpiecznie i wielokrotnie. Należy ustanowić, udokumentować i przestrzegać limitów nadmiernego uzależnienia od poszczególnych segmentów rynku, a zwłaszcza od poszczególnych podmiotów,

- udokumentować warunki i kryteria, których spełnienie jest niezbędne, aby utrzymać dostęp do rynku międzybankowego lub finansowania ze strony Narodowego Banku Polskiego,

- posiadać pełne rozeznanie kosztów uzyskania pożyczek i kredytów i uwzględniać je w wyliczeniach kosztu pozyskania środków obcych, ponieważ wielkość i chwiejność takich środków wywiera istotny wpływ na dochód netto z odsetek, dlatego bank musi dysponować odpowiednimi mechanizmami monitorowania efektów poniesionych kosztów,

- posiadać zasady polityki stosowania stóp procentowych, gdyż bank powinien znać wrażliwość swoich pasywów na zmianę rynkowej stopy procentowej i wykazać wpływ tej wrażliwości na pozycję płynności oraz strukturę pasywów.

2.0 Szacowanie i pomiar realnych przepływów gotówkowych

2.1. Zestawienie terminów płatności aktywów i pasywów

Prognozowanie realnych przepływów gotówkowych polega na szacowaniu okresów

pozostałych do zapadalności aktywów i wymagalności pasywów poprzez zestawienie tych aktywów i pasywów w poszczególnych przedziałach czasowych, licząc od daty sporządzenia takiego zestawienia. Oprócz pozycji bilansowych konieczne jest uwzględnienie w tym zestawieniu pozycji pozabilansowych powodujących ewentualny wpływ lub wypływ środków, jak również wszelkich innych kwot do otrzymania lub zapłaty. Pozwoli ono ustalić sposób pokrycia niedoboru środków lub podjąć decyzje o zagospodarowaniu nadwyżek w sposób najbardziej efektywny i opłacalny.

Celem dokonania zestawienia jest ustalenie przyszłego poziomu płynności. Dlatego banki powinny:

- sporządzać aktualne zestawienie terminów płatności aktywów i pasywów każdego dnia roboczego, o ile jest to możliwe,
- prognozowaną pozycję płynności na następny dzień roboczy uzgodnić z wyliczeniami dotyczącymi rozliczeń tego dnia z tytułu uznania i obciążenia rachunku bieżącego banku w Narodowym Banku Polskim,
- sporządzać odrębne zestawienie terminów płatności aktywów i pasywów dla każdej waluty, w której bank prowadzi transakcje. Sporządzanie zestawienia terminów płatności ukazującego prognozę łącznej pozycji płynności w złotych i walutach wymienialnych zależy od skali i częstotliwości operacji walutowych prowadzonych przez bank.

2.2. Technika oceny realnych przepływów gotówkowych

Oprócz statycznego obrazu płynności wynikającego z bilansu banku (jak również z innych pozycji, które należy ująć w zestawieniu terminów płatności aktywów i pasywów), bank musi wypracować własną, ostrożnościową technikę oceny realnych przepływów gotówkowych uwzględniającą termin pozostały do realizacji płatności i możliwości upłynnienia aktywu lub "przedłużenia" depozytu. Aktywa, których wartość jest wątpliwa powinny być wykluczone z oszacowania przepływu środków pieniężnych.

W tym celu należy m.in. uwzględnić zakładaną w planie strategicznym strukturę terminów płatności przyszłych aktywów i pasywów, szacować i prognozować wzrost lub spadek aktywów i pasywów, statystyczny osad i stabilność bazy depozytowej, opracować ostrożnościowe zasady wpływu na pozycję płynności zobowiązań i należności warunkowych oraz innych transakcji pozabilansowych, uwzględniać występowanie przypadków wcześniejszej, przedterminowej spłaty kredytów oraz wycofywania depozytów, uwzględniać

koszty wymuszonej sprzedaży aktywów itp. Zmiany w strukturze bilansu będą zachodzić także z powodu zmian sytuacji gospodarczej oraz zmian potrzeb i upodobań klientów. Bank musi pokazać, że stara się uwzględnić te czynniki, aby nadać zestawieniu terminów płatności charakter dynamiczny, a nie statyczny.

Szacunki te muszą być poparte odpowiednimi analizami rynków, na których bank zamierza prowadzić stosowne działania.

Z ostrożnościowego punktu widzenia należy przyjmować, że wypłaty będą wcześniejsze a wpłaty nastąpią z opóźnieniem.

2.3. Stosowanie limitów w celu ograniczenia ryzyka

Banki powinny posiadać system wewnętrznych limitów ograniczających podejmowane ryzyko, a zatem wyznaczających górną granicę tego ryzyka. Takie limity często stanowią podstawowy mechanizm oceny pozycji płynności.

Limity oraz zasady ich wyliczania i wyboru można ustanowić jedynie w nawiązaniu do strategicznych celów banku. Wymagają one regularnej weryfikacji ze strony banku, gdyż może zajść konieczność przejściowego lub stałego ich zaostrzenia.

Jako niezbędne minimum można przyjąć następujący zestaw wskaźników:

- **limit niedopasowania;** rzadko zachodzi konieczność pełnego dopasowania aktywów i pasywów w poszczególnych przedziałach czasowych. Z uwagi na potrzebę generowania dochodów bank może utrzymywać pewne niedopasowanie, w każdym przypadku wystąpienia znacznego odchylenia od ustalonego limitu banki powinny ustalić przyczyny tych odchyleń,

- **zapas aktywów wysoko płynnych** (z reguły nadwyżki gotówki i środków na rachunku w banku centralnym); jeśli bank trzyma zbyt wysoki zapas aktywów płynnych w stosunku do aktywów o większym ryzyku i niższej płynności, obniży się poziom rentowności. Jeśli stosunek ten jest zbyt niski - bank może napotkać poważne trudności, zwłaszcza gdy powstaną napięcia na rynkach finansowych. Adekwatną wartość wskaźnika można określić na podstawie analizy danych historycznych. Należy także uwzględnić pewien dodatkowy margines bezpieczeństwa na wypadek sytuacji nieprzewidzianych. Wskaźnik powinien zapewnić ciągłą zdolność do realizacji zobowiązań, a zwłaszcza do uregulowania kosztów działania banku,

- **zapas aktywów płynnych w walutach obcych;** ustalenie tego wskaźnika podlega zasadom podobnym do ustalenia zapasu aktywów płynnych w walucie krajowej. Istotny jest poziom płynności w każdej walucie, jak również stopień, w jakim bank polega na wzajemnym wykorzystaniu środków w jednych walutach, aby zrealizować zobowiązania w drugich,

- **uzależnienie od bazy depozytów stałych;** każdy bank powinien zdefiniować tę kategorię indywidualnie, przy czym sugeruje się traktowanie wszystkich depozytów hurtowych jako chwiejne i wyłączenie z tego rachunku,

- **limit na nadmierne uzależnienie od dużych depozytów;** konieczne jest indywidualne zdefiniowanie dużego depozytu poprzez określenie odpowiedniej kwoty lub udziału procentowego w depozytach ogółem. Posiadanie zdywersyfikowanej bazy depozytów jest bardziej pożądane niż gromadzenie depozytów dużych. W miarę możliwości należy unikać nadmiernego uzależnienia od depozytów hurtowych, grup powiązanych ze sobą deponentów lub akcjonariuszy, jednego segmentu rynku, jednej branży, gałęzi, itp.

- **limit na uzależnienie banku od lokat przyjmowanych od innych banków;** określony kwotowo lub jako udział procentowy sumy bilansowej. Na banku spoczywa obowiązek udowodnienia, iż poziom tego uzależnienia nie stwarza zagrożeń oraz wykazania, w jaki sposób bank prowadziłby nadal działalność, gdyby przez pewien okres nie miał dostępu do rynku międzybankowego,

- **limit na lokaty składane w innych bankach;** określony kwotowo lub jako udział procentowy sumy bilansowej**.** Przy ustalaniu poziomu wskaźnika należy uwzględnić: wielkość banku, jego status prawny, renomę czy pozycję na rynku. Konieczne jest opracowanie własnych zasad oceny banków, z którymi zamierza współpracować i ustalenie limitów na poszczególne transakcje będące przedmiotem współpracy,

- **limity na wszystkie pozycje pozabilansowe,** zwłaszcza na takie, które mogą spowodować konieczność natychmiastowej realizacji nie zabezpieczonego zobowiązania. Bank musi być w stanie wykonać wszystkie zobowiązania o charakterze gwarancyjnym bez nadmiernego obciążenia planów utrzymywania płynności.

3.0 Płynność walutowa

Zasady zarządzania płynnością walutową bank powinien ustalić oddzielnie wobec każdej waluty lub waluty syntetycznej, w której prowadzi operacje, niezależnie od wymienialności tej waluty. Niemniej jednak, można uznać za uzasadnione prowadzenie aktywnej polityki

zarządzania płynnością w odniesieniu do walut głównych, w których bank dokonuje rozliczeń w przeważającej ilości (wartości) transakcji. Realizacja zobowiązań w walutach obcych w umownym terminie płatności może wymagać od banku planowania na wyższym poziomie szczegółowości, aniżeli wykonanie płatności w walucie krajowej. Przy czym ostrożnościowe wskaźniki określające zapas aktywów walutowych mogą się znacznie różnić od wskaźników stosowanych przy zarządzaniu aktywami w złotych, mogą również występować różnice pomiędzy poszczególnymi walutami obcymi.

Banki mogą wymieniać waluty obce w celu uregulowania jedną walutą zobowiązań zaciągniętych w drugiej. Zatem, aby skutecznie zarządzać płynnością walutową należy przy ocenie przepływów gotówkowych w walutach obcych uwzględnić także otwarte pozycje walutowe długie lub krótkie. Banki powinny mieć dobre rozeznanie międzynarodowych rynków pieniężnych i walutowych.

W celu efektywnego zarządzania płynnością walutową banki powinny:

- codziennie, a w przypadku większych banków - na bieżąco odpowiedzieć na pytanie: w jakim zakresie zapotrzebowanie na środki płynne w walutach obcych będzie realizowane poprzez sprzedaż złotych lub poprzez operacje na międzynarodowych rynkach pieniężnych i walutowych,

- ustalić zasady polityki dotyczące korzystania z rynków międzynarodowych. Czynniki i kryteria warunkujące dostęp banku do rynków międzynarodowych należy udokumentować i realnie ocenić,

- wykazać w jaki sposób utrzymają swoją pozycję płynności i wskazać alternatywne źródła finansowania, z których będzie korzystał, w przypadku odcięcia od rynków międzynarodowych bądź wystąpienia trudności z międzynarodową płynnością niektórych walut.

- aktywnie zarządzać swoimi rachunkami bieżącymi nostro i loro, przy czym należy pamiętać o ocenie danego kontrahenta pod względem ryzyka kredytowego i ryzyka kraju,

- skoordynować z planowaniem płynności na szczeblu całego banku zarządzanie płynnością związaną z działalnością dealerską, zwłaszcza w zakresie operacji walutowych,

- dokonywać klasyfikacji do poszczególnych grup aktywów i pasywów stosując podobne procedury jak do pozycji złotowych w odniesieniu do struktury, koncentracji, limitów itp.

4.0 Pozycje pozabilansowe

Banki powinny prowadzić pełną i rzetelną, zgodną z obowiązującymi przepisami w zakresie prezentacji i wyceny, ewidencję rzeczywistej wysokości zobowiązań pozabilansowych udzielonych i otrzymanych. Możliwość, że te zobowiązania przekształcą się w rzeczywiste wpływy lub wypływy środków należy poddać realnej, ostrożnościowej ocenie, a wyniki tej oceny należy uwzględnić w procesie zarządzania płynnością.

5.0 Plany awaryjne

Banki powinny posiadać plany awaryjne i strategię awaryjną na wypadek, gdyby rozwiązania normalnie stosowane w zarządzaniu płynnością okazały się bezskuteczne.

W tym celu banki powinny określić:

- możliwość zasilenia finansowego przez akcjonariuszy banku,
- rezerwowe źródła finansowania, w tym nawiązanie porozumień z innymi bankami o wzajemnym przekazywaniu sobie środków pieniężnych, które mogą być wykorzystane jeśli z jakichkolwiek przyczyn nastąpi odcięcie od rynków finansowych. Bank powinien ocenić wzrost ryzyka, który wynika z pożyczania środków mniejszym bankom, określić warunki i limity tych transakcji. Dodatkowo bank powinien ocenić długość okresu, w którym będzie w stanie kontynuować obsługę klientów,
- zasady przeprowadzenia - w razie potrzeby - efektywnej i spokojnej sprzedaży aktywów płynnych oraz podejmowania wysiłków w celu przebudowy struktury aktywów i pasywów. Banki powinny także być przygotowane na wystąpienia deponentów pragnących wcześniej wycofać swoje wkłady,
- możliwość awaryjnego uzyskania środków w ramach operacji refinansowych i spełnić wszelkie warunki związane z takimi operacjami, zwłaszcza wymóg ustanowienia zabezpieczeń,
- działania administracyjne niezbędne w sytuacji kryzysu płynności: nazwiska i dyspozycyjność odpowiednich członków kierownictwa najwyższego szczebla, konieczność sporządzania dodatkowych informacji dla kierownictwa i prowadzenia dodatkowego monitorowania, możliwość podejmowania działań skierowanych do społeczeństwa celem przywrócenia zaufania do banku,
- warunki i możliwość dostępu do rezerwowych systemów informatycznych i innych

systemów w przypadku awarii technicznych,

- ogólne plany wznowienia działalności operacyjnej na wypadek, gdyby katastrofa lub klęska żywiołowa uniemożliwiła dostęp do obiektów bankowych lub źródeł informacji.

IV. Systemy informatyczne i systemy informacji dla kierownictwa

Istotnym elementem zarządzania płynnością jest dostęp do szybkich, terminowych, pełnych i rzetelnych informacji, na podstawie których można podejmować decyzje dotyczące aktualnej sytuacji oraz dokonać prognoz pozycji płynności. Wiarygodność i rzetelność danych mają zasadnicze znaczenie w tym zakresie.

Szybkość dostarczania szczegółowych informacji oraz jakość i zakres tych informacji są pochodną jakości i sprawności systemów informatycznych generujących informacje dla kierownictwa i przekazywanych do innych instytucji.

Rodzaje sporządzanych informacji będą różne w poszczególnych bankach, niemniej jednak powinny one zawsze stwarzać tego samego rodzaju obraz sytuacji. Organizacja systemów informacyjnych i informatycznych powinna zapewnić dostarczanie bieżących informacji w celu podejmowania decyzji dotyczących sytuacji aktualnej i przyszłej oraz zbieranie danych historycznych.

Nieodzownym elementem efektywnego zarządzania płynnością jest odpowiedni system informacyjny dla kierownictwa banku, który spełnia następujące wymogi:

1. Dostarcza informacje o adekwatności płynności finansowej na szczeblu całego banku, jak również potwierdzenia, że nie naruszono limitów i ostrożnościowych procedur kontroli oraz, że bank ciągle dysponuje dostateczną płynnością.

2. Dostarcza prognozy dotyczące poziomu płynności w przyszłości w ustalonych przedziałach czasowych, w tym prognozy szczegółowe przynajmniej dotyczące okresu do jednego miesiąca. Istotne jest ustalenie poziomu szczegółowości procesu planowania w banku, który zapewni utrzymanie płynności.

3. Dostarcza informacje pozwalające na podejmowanie prawidłowych decyzji według ustalonych scenariuszy działań. Informacje muszą być przekazywane terminowo z każdego obszaru działalności banku, w którym przeprowadzane operacje mogą mieć konsekwencje dla zarządzania płynnością.

4. Zapewnia monitorowanie danych w ujęciu historycznym oraz dostarcza informacje o wynikach i skuteczności podjętych decyzji dotyczących poprzedniego dnia, tygodnia, miesiąca, lub innych stosowanych przedziałów czasowych. Porównanie faktycznej pozycji płynności z pozycją prognozowaną ma istotne znaczenie, gdyż pozwala gromadzić doświadczenia i dane historyczne, na podstawie których bank podejmie decyzje w przyszłości. Całkowita zgodność pozycji faktycznych i prognozowanych jest mało prawdopodobna, jednak różnica w gotówce powinna być dodatnia i mieścić się w dopuszczalnych granicach błędu. Skala błędu stanowi podstawę do oceny skuteczności zastosowanych metod oraz ewentualnej weryfikacji przyjętych założeń.

5. Pozwala bezzwłocznie zapisać w ewidencji banku wszystkie transakcje mogące rzutować na poziom płynności; kierownictwo banku powinno mieć pewność, że tak faktycznie się dzieje.

6. Zapewnia, że wszystkie jednostki banku, które są samodzielne z punktu widzenia zarządzania płynnością przekazują regularne informacje do centrali banku.

7. Jest użyteczny do podejmowania decyzji przez kierownictwo banku.

V. Rola systemu kontroli wewnętrznej w zarządzaniu płynnością

Nie można nie doceniać zadań systemu kontroli wewnętrznej w banku jako elementu systemu zarządzania płynnością. Usytuowanie i zakres uprawnień kontroli wewnętrznej daje możliwości dokonania oceny całego systemu zarządzania. Pracownicy kontroli wewnętrznej mają możliwość oceny procesu zarządzania płynnością we wszystkich obszarach działalności banku i w każdej komórce organizacyjnej banku, a zgłaszane przez nich uwagi dotyczące jakości i skuteczności zarządzania płynnością mogą stanowić cenny wkład w jego rozwój, wskażą mocne i słabe strony systemu. Dostarczą również potwierdzenia, że ustalone zasady polityki w zakresie zarządzania płynnością są przestrzegane oraz będą podstawą weryfikacji danych historycznych.

Zadania kontroli wewnętrznej w odniesieniu do zarządzania płynnością sprowadzą się do:

1. Ustalenia, że przyjęte zasady polityki w zakresie zarządzania płynnością są wprowadzane w życie i przestrzegane przez każdą jednostką organizacyjną banku.

2. Identyfikacji procedur zarządzania płynnością w banku, zaznajomienia się z tymi procedurami w celu ustalenia, że są adekwatne i nie wymagają wprowadzenia zmian lub konieczności wprowadzenia zmian.

3. Badania jakości procedur zarządzania płynnością i oceny decyzji podejmowanych na ich podstawie.

4. Oceny nadzoru nad procesem zarządzania płynnością sprawowanym przez kierownictwo banku poprzez ocenę stopnia przestrzegania ostrożnościowej praktyki bankowej i stosownych regulacji.

5. Ustalania ram kontroli dla procesu zarządzania płynnością i rozpatrzenia związanych z tym kosztów przez pryzmat ewentualnych strat. Jeśli wymagane jest rozdzielenie obowiązków, powinno to być uzasadnione względami bezpieczeństwa i praktyki ostrożnościowej.

6. Monitorowania skali błędu (odchyleń) i systemu raportowania prognozowanych pozycji płynności.

7. Badania adekwatności wszelkich limitów i wskaźników oraz upewnienia się, że są one regularnie weryfikowane.

8. Kontroli rzetelności, szybkości i terminowości przekazu informacji dostarczanych do zespołu d/s zarządzania płynnością z innych komórek banku.

9. Opracowania adekwatnych procedur kontroli wewnętrznej w zakresie systemów informatycznych.

10. Przedstawianie kierownictwu banku wniosków z kontroli wraz z ewentualną propozycją stosownych zmian, z uzasadnieniem, dotyczących weryfikacji procedur, ustalonych limitów, dostosowania do obowiązujących przepisów itp.

11. Kontrola wykonania zaleceń z kontroli przeprowadzonych przez inne upoważnione do tego instytucje.