

*Zbigniew Krysiak**

WARTOŚĆ RYZYKA OPERACYJNEGO BANKU W UJĘCIU HOLISTYCZNYM

WSTĘP

Historycznie zarządzanie ryzykiem opierało się na tzw. silosowym podejściu, w którym traktuje się oddzielnie każdy rodzaj ryzyka, co skutkuje wąskim i fragmentarycznym spojrzeniem na działalność banku. Tymczasem różne rodzaje ryzyka jak: ryzyko kredytowe, ryzyko rynkowe, ryzyko operacyjne, ryzyko biznesowe, ryzyko strategiczne, ryzyko reputacji są ze sobą w określonych związkach przyczynowo-skutkowych. Zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem, tzn. wszystkimi rodzajami ryzyka razem, cechuje się tzw. holistycznym ujęciem ryzyka w jeden spójny system, w którym pracownicy na każdym poziomie w organizacji są zmotywowani do udziału w zarządzaniu ryzykiem, traktując to jako integralną część ich zadań w codziennym wykonywaniu obowiązków. Z tej perspektywy pojawia się potrzeba traktowania roli i zadań każdego pracownika banku jako członka „załogi statku morskiego”, na którym każda funkcja jest kluczowa i nie ma podziału na mniej lub bardziej ważne.

Zgodnie z koncepcją holistyczną zarząd banku powinien przejąć rolę wyznaczania kierunków i celów, natomiast jej realizacja, tzn. również reakcja na dowolnie pojawiające się rodzaje ryzyka, sytuacje lub zagrożenia, i podejmowanie decyzji w dowolnych okolicznościach pozostają w rękach każdego członka załogi. Takie podejście wymaga również innego definiowania ryzyka, gdyż praktycznie

* Zbigniew Krysiak jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem w Zakładzie Zarządzania Ryzykiem, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej.

każdy członek zespołu banku może stać w obliczu zdarzenia, które będzie łączyło w sobie wiele rodzajów ryzyka, które w podejściu silosowym były traktowane oddzielnie. Konsekwencją takiego podejścia jest inne przygotowanie pracowników do rozpoznawania ryzyka, jego dekompozycji, pomiaru, reakcji oraz podejmowaniu decyzji co do jego dalszego traktowania w ramach istniejących kompetencji i zasobów w organizacji. Takie postępowanie, oparte na wysokich kompetencjach załogi oraz na sprawnym systemie współpracy, wiąże się z zapewnieniem maksymalnej efektywności w osiągnięciu zamierzonych celów.

W 2004 r. Komisja Nadzoru Finansowego wprowadziła tzw. rekomendację M, która od czerwca 2013 r. będzie funkcjonowała w nowej wersji. Rekomendacja M skupia się na zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w podejściu silosowym, czyli odbiegającym od najbardziej aktualnych trendów w zakresie ERM (ang. *Enterprise Risk Management*), powinna zmierzać w kierunku coraz bardziej kompleksowego i zintegrowanego podejścia do ryzyka w organizacji. Deficyt holistycznego zarządzania ryzykiem (HZR) w bankach skłania do postawienia następujących pytań:

- ❖ Jakie są przyczyny takiego stanu?
- ❖ Jak powinno wyglądać HZR i jakie są jego nieodzowne elementy?
- ❖ Jakie są zasady konstytuujące funkcjonowanie HZR?
- ❖ Jakie modele potrzebne w HZR są pomijane?
- ❖ Jakie problemy w zakresie koncepcji i podejścia organizacji do ryzyka utrudniają stosowanie HZR?
- ❖ Jak HZR i jego jakość może wpływać na wyniki finansowe przedsiębiorstwa?

Zadane pytania mają sspecyfikować istotne problemy, które trzeba rozwiązać w tym obszarze w bankach. Prezentowany artykuł nie ma na celu udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania, gdyż jego zawartość będzie dotyczyła zarysowania pewnych ram w zakresie pozycjonowania ryzyka operacyjnego na tle holistycznego podejścia do zarządzania ryzykiem w banku, ze wskazaniem na wartość synergii, jaką dostarcza koncepcja holistyczna.

1. RYZYKO OPERACYJNE W KONTEKŚCIE REALIZACJI CELÓW BANKU

Wydaje się, że natura społeczeństwa ryzyka¹ wiąże się nierozzerwalnie z charakterystyką procesu podejmowania decyzji we wszelkich czynnościach związanych z funkcjonowaniem człowieka w społeczeństwie, w tym działalności gospodarczej, w której to gospodarstwo domowe jest podstawowym podmiotem obrotu gospodarczego. W tym kontekście samo zjawisko podejmowania ryzyka przez różne społeczności, których podzbiorem są podmioty gospodarcze, stawało się czynnikiem

¹ J. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, PWN, Warszawa 2008, s. 7.

zapewniającym przetrwanie poprzez umiejętność dostosowania się i adaptację do zmiennych warunków otoczenia.

Podejmowanie dobrych decyzji w obliczu niepewności i ryzyka zaczęło się u zarania ludzkiej egzystencji, wówczas to ewolucja faworyzowała osoby zdolne do wykorzystania swojego rozumu i doświadczenia w redukowaniu niepewności posiadania pożywienia, ciepła i bezpieczeństwa². Ludzie zapewniali sobie przetrwanie przez instynktowny i systematyczny pęd do obrony siebie przed negatywnymi skutkami ryzyka, które jest integralną częścią egzystencji³. Wydaje się, że wymienione mechanizmy są pewną wskazówką objaśniającą bazę, na której funkcjonuje człowiek, gospodarstwo domowe lub organizacja w interakcji z ryzykiem. Nie są najsilniejsze lub najbardziej inteligentne te istoty, które wiedzą, jak przetrwać, ale te, które są najbardziej podatne na zmiany. W powyższym kontekście filozofię na temat percepcji i podejścia do ryzyka można by wyrazić jako cel i sposób jego realizacji (strategia). Taka synteza oznacza, że zarządzanie operacyjne realizowane dzień pod dniem jest aplikowaniem odpowiednich „receptur” umożliwiających osiągnięcie zaplanowanych celów. Od strony modelowania matematycznego ocenę ryzyka operacyjnego można dokonywać za pomocą wielu metod i miar⁴. Szacowanie kapitału alokowanego na pokrycie strat z tytułu ryzyka operacyjnego dokonuje się za pomocą różnych modeli statystycznych i ekonometrycznych⁵. Szeroka gama modeli analitycznych powinna pomagać w osiąganiu celów banku, jednak jak się okazuje nie są one same w sobie kluczowe, gdyż zasadniczym problemem w skuteczności modelowania ryzyka jest efektywność zbierania danych o stratach operacyjnych spowodowanych zmaterializowaniem się ryzyka operacyjnego⁶.

Sensem istnienia każdej organizacji jest osiągnięcie obranych celów. Rodzaje i zakres celów danego banku zależą od jego charakteru, misji i otoczenia biznesowego. Realizacja obranych celów strategicznych zwykle dokonuje się przez osiąganie celów częściowych, poprzez etapowe postępy, które powinny przybliżać, a nie oddalać firmę od osiągnięcia planów. Z perspektywy modelowania statystycznego, cel nie może być utożsamiany jako wartość oczekiwana rozkładu, której nieznamy, co wynika z natury zakładanej zmienności warunków w przyszłości, lecz jako pewien zakres wartości, który z dużym prawdopodobieństwem obejmuje także hipotetyczną wartość oczekiwaną. Różne zdarzenia związane z czynnikami ryzyka mogą powodować wydłużanie drogi w dochodzeniu do wyznaczonych celów, powodując, że ich osiągnięcie nie będzie odbywać się na optymalnej ścieżce. W przypadku, gdy zawodzą na bieżąco mechanizmy korygowania docelowego „kursu”, wówczas istnieje duże

² F. Kloman, *A Brief History of Risk Management*, J. Fraser, B. Simkins (red.), Enterprise Risk Management, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010, s. 19.

³ *Ibidem*.

⁴ J. Orzeł, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym za pomocą instrumentów pochodnych*, PWN, 2012.

⁵ K. Jajuga, *Ryzyko operacyjne w banku*, [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, 2007.

⁶ J. Orzeł, *Zarządzanie ryzykiem...*, *op. cit.*, s. 36.

zagrożenie, że cel nie zostanie w ogóle osiągnięty. W tym kontekście cele dotyczą tego, co bank chce osiągnąć, zaś strategia musi określać, jak obrane cele powinny być osiągnięte. ERM (ang. *Enterprise Risk Management*) powinien skupiać się na zapewnieniu takiego traktowania i odnoszenia się do wszystkich zdarzeń występujących wokół obranych celów, aby zapewnić ich realizację. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym skupione jest na codziennych działaniach i czynnościach w taki sposób, aby zapewnić realizację strategii, czyli dotyczy tego, jak wykonywać pracę, aby osiągnąć cele⁷. Z tej perspektywy kluczowe jest, aby władze banku podejmowały decyzje w zakresie kierunków oraz „miejsc” docelowych, a także ustalanie polityki określającej, w jaki sposób pracownicy powinni się zachowywać w procesie realizacji strategii na drodze do osiągania celów. W tym kontekście wszelkie błędy w efektywnej i wydajnej realizacji strategii są źródłem ryzyka operacyjnego. Ponieważ logika odnoszenia się do ryzyka operacyjnego pozycjonuje je w silnym i bezpośrednim związku z ryzykiem strategicznym, biznesowym i ryzykiem reputacji, dlatego definiowanie i wdrażanie zarządzania ryzykiem operacyjnym powinno być ujmowane holistycznie.

Prowadzenie działalności gospodarczej, w tym także bankowej, jest bezpośrednio związane z tworzeniem przychodów i ponoszeniem kosztów. Istotną zasadą w tym zakresie powinno być świadome generowanie takich kosztów, które prowadzą do powstawania przychodów, i jednocześnie dbanie, aby ponoszone koszty nie przewyższały tworzonych przychodów. W tym kontekście należałoby rozpatrywać problem ryzyka i jego rolę w tworzeniu przychodów lub wartości firmy. Można i powinno się zatem traktować ryzyko jako koszt uzyskania przychodu lub jako „koszt” tworzenia wartości firmy lub banku. W związku z tym stosownym podejściem do ryzyka operacyjnego, z perspektywy ekonomii i ekonomiki przedsiębiorstwa, byłoby budżetowanie i szacowanie kosztów ryzyka w procesie planowania, realizacji, monitorowania i kontroli.

W rekomendacji M przez ryzyko operacyjne rozumie się możliwość wystąpienia straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności procesów wewnętrznych, ludzi i systemów lub zdarzeń zewnętrznych, obejmując również ryzyko prawne⁸. Nie można oczekiwać, żeby procesy wewnętrzne lub zewnętrzne, działalność ludzi i systemów były niezawodne, a zatem nie wymagały ponoszenia wyższych kosztów niż normatywne. Każdy proces „produkcyjny” charakteryzuje się odchyleniami dotyczącymi zużycia materiałów, czasu i nakładu pracy od normy. Wszelkie koszty związane z funkcjonowaniem operacyjnym przedsiębiorstwa są rejestrowane w rachunku zysków i strat. W związku z tym podej-

⁷ D. Belluz, *Operational Risk Management*, [w:] J. Fraser, B. Simkins (red.), *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010, s. 280.

⁸ Komisja Nadzoru Finansowego, *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa, styczeń 2013 r.

ście do ryzyka operacyjnego powinno być skoncentrowane na jego planowaniu lub budżetowaniu w taki sposób, jak to się robi przy szacowaniu kosztów składowych wytwarzanych produktów lub usług w procesie kalkulacji ceny sprzedaży.

Rekomendacja M definiuje ryzyko jako możliwość wystąpienia straty, ale nieprecyzuje, co ta strata oznacza. Strata jest pojęciem używanym w rachunku zysków i strat przy zestawianiu przychodów i kosztów prowadzenia firmy oraz poszczególnych rodzajów działalności. W tym wypadku należałoby ustalić, czy strata ta powinna być analizowana w odniesieniu do szczegółowych obszarów działalności czy powinna ona dotyczyć straty na całej działalności banku. Takie podejście do zarządzania ryzykiem operacyjnym nie wnosi nic nowego w stosunku do formuły zarządzania bankami w przeszłości, w której banki były zawsze skoncentrowane na unikaniu strat w ogóle oraz strat z poszczególnych rodzajów działalności lub strat ze sprzedaży poszczególnych usług.

Koncepcja rekomendacji M w pewnym sensie ukierunkowuje banki na szacowanie i monitorowanie kosztów ryzyka operacyjnego, a jednocześnie rekomendacja ta sygnalizuje, że występuje poważny deficyt w zakresie szacowania lub planowania kosztów związanych z działalnością operacyjną. Koszty ryzyka operacyjnego dotyczą działalności operacyjnej i całej działalności biznesowej. Występują w tym kontekście szersze implikacje dla banku w przypadku, gdy zawodność ludzi, systemów lub procesów przełoży się na straty z tytułu kredytów, więc bank niejako sam staje się w tym wypadku źródłem ryzyka kredytowego. Przykładem może być wadliwe działanie pracownika banku, który nie wyegzekwuje zabezpieczenia na kredycie hipotecznym z powodu zaniedbania lub wadliwego przygotowania dokumentów związanych z wnioskiem do sądu o wpisie do hipoteki. W sytuacji, gdy banki mają zapisy w umowach z klientem, że przy braku wpisu do hipoteki oprocentowanie jest wyższe o np. 3 punkty procentowe, wówczas opieszałość w działaniu pracowników banku może spowodować niewypłacalność klienta. Można by wówczas stwierdzić, że klient nie dotrzymał warunków umowy i nie spłacił kredytu, gdyż przyczyną niedotrzymania umowy było negatywne działanie banku. Przykład ten pokazuje, że podejście do kosztów działalności operacyjnej banku i w związku z tym możliwości tworzenia strat zarówno po stronie banku, jak i klienta powinno być rozpatrywane w ujęciu holistycznym.

Rekomendacja M, stawiając niejako tezę o niskiej dokładności szacowania kosztów operacyjnych przez banki oraz ich wąskiej wiedzy o potencjalnych skutkach, próbuje zaadresować w rozległym dokumencie wiele szczegółowych wymagań, które powinny spełnić banki. Zapisy rekomendacji M zachęcają banki w następujący sposób do ustalania własnych definicji: ***Definicja ryzyka operacyjnego określa tylko minimalny zakres ryzyka, natomiast bank w celach zarządzania ryzykiem operacyjnym może używać własnej, szerszej definicji, jednakże spójnej z powyższą.*** W przypadku, gdyby bank zechciał zastosować własną definicję ryzyka operacyjnego, poszerzoną o poruszone wcześniej związki między

poszczególnymi rodzajami ryzyka po stronie banku i klienta w ujęciu holistycznym to taka definicja nie będzie już spójna z tą podaną w rekomendacji M. Mimo, że rekomendacja M wyłącza z definicji ryzyka operacyjnego ryzyko reputacji oraz ryzyko strategiczne to w pewnym momencie temu zaprzecza formułując następujące zdanie: ***W kontekście ryzyka operacyjnego nie należy jednak zapominać o możliwości utraty reputacji na skutek zdarzeń ryzyka operacyjnego, w szczególności w obszarze ryzyka prawnego, co w konsekwencji może skutkować niepowodzeniem realizacji strategii biznesowej banku, w tym zmniejszeniem planowanych przychodów (np. na skutek spadku zaufania klientów i zakończenia przez nich współpracy z bankiem), czy spadkiem wartości firmy.*** Można więc dojść do wniosków, że rekomendacja M może tworzyć bariery w zakresie tworzenia efektywniejszych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym, które mogłyby być pozycjonowane w perspektywie holistycznego podejścia do zarządzania całkowitym ryzykiem banku. Wieloznaczność lub niejednoznaczność istotnych zapisów rekomendacji M może tworzyć wśród odbiorców trudności w interpretacji i, co najważniejsze, w efektywnej i skutecznej aplikacji. W związku z tym wydaje się, że definicja ryzyka operacyjnego, jak i silosowe podejście do ryzyka odzwierciedlonego w zapisach rekomendacji, stwarzają małe szanse na unikanie dużych strat w poszczególnych obszarach działalności, a szczególnie w warunkach skrajnych i okolicznościowych.

Na pewno intencją regulatora jest tworzenie warunków dla stabilności systemu bankowego i finansowego, ale czy to oznacza, że regulator jest w stanie tworzyć zasady i formuły postępowania w biznesie, które będą tworzyły efektywnie funkcjonujące banki i instytucje finansowe. Zakres rekomendacji M w istocie sprowadza się do problemu dawno znanego w zarządzaniu przedsiębiorstwem w zakresie ekonomiki przedsiębiorstwa. Wydaje się, że przedsiębiorstwa bankowe dobrze rozumieją i wykorzystują zasady ekonomiki, zatem czy nie występuje problem, że regulator wchodzi w rolę „super centrali”, ingerując nadmiernie w kompetencje rady nadzorczej banku i zarządu. Problem ten jest istotny z perspektywy zagrożenia rozwoju efektywnych mechanizmów zarządzania bankami w przypadku pojawiania się uniformistycznych rozwiązań oraz z perspektywy pogłębiania się hazardu moralnego, w którym to dostosowanie się do rekomendacji może być nadrzędne wobec swobodnego kształtowania myśli ekonomicznej i wdrażania jej do praktyki.

2. BARIERY REGULACYJNE DLA ROZWOJU PODEJŚCIA HOLISTYCZNEGO

Problem roli regulatora jest ważny z perspektywy możliwości kształtowania oraz ewolucji paradygmatu w finansach w zakresie rynków finansowych i zarządzania ryzykiem. W sytuacji silnej i dominującej roli regulatora, tak jak to dzieje się

w bankowości, występuje poważne zagrożenie, że myśl ekonomiczna w finansach i jej ewolucja będzie napotykała coraz to większe bariery. Znakomity ekonomista Adam Smith doświadczył tego osobiście, gdyż będąc zasadniczo przeciwnikiem regulacji i barier w zakresie swobody gospodarczej, „musiał” do końca życia pracować w instytucjach urzędu celnego, co przekonało go ostatecznie o słuszności jego tezy, ale też zrozumiał, że rozwój ekonomiczny i wzrost efektywności gospodarczej musi kosztować. Historia może, lecz nie musi, się powtarzać, chociaż cena jaką trzeba by obecnie zapłacić za skutki degradacji efektywności systemu finansowego może okazać się katastroficzna, co w pewnym sensie już było doświadczeniem w okresie kryzysu, a mimo to aktywność regulatorów jeszcze bardziej się zintensyfikowała.

Doświadczenia wysokich strat, odnotowanych w ostatnich dwóch dekadach zarówno w grupie instytucji finansowych, jak i niefinansowych, wskazują, że ryzyko operacyjne realizujące się po stronie każdego z partnerów biznesowych przekłada się na ryzyko kredytowe dla drugiej strony. Dostawcy i odbiorcy usług są partnerami, którzy wchodzi w układ wzajemnych zobowiązań i należności, co dla jednej ze stron tworzy ryzyko kredytowe. Jednak skutki przenoszenia ryzyka kredytowego na jednego z partnerów prowadzą do reakcji łańcuchowej, w której partner obciążony ryzykiem przenosi je na kolejnego partnera lub swojego dostawcę usług.

Banki stosują różne modele służące do oceny ryzyka kredytowego, które opierają się na statycznej analizie wskaźników finansowych lub dynamicznej analizie prawdopodobieństwa niewypłacalności kredytobiorcy. Wydaje się, że po stronie banków występuje nadal wysoki deficyt w zakresie modeli do szacowania ryzyka operacyjnego kredytobiorcy, czyli ryzyka dotyczącego przyczyn realizacji ryzyka kredytowego. Banki od wielu lat podejmują starania w zakresie zarządzania własnym ryzykiem operacyjnym. W polskim sektorze bankowym Komisja Nadzoru Bankowego w 2004 r. wprowadziła rekomendację M dotyczącą zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, która, jak się wydaje, nie znalazła do tej pory silnego odzewu w postaci implementacji zawartych tam zaleceń. Jedną z przyczyn niskiego zaawansowania wdrażania rekomendacji M był fakt, że w momencie jej wprowadzenia banki były skoncentrowane głównie na wdrażaniu nowych modeli w zakresie ryzyka kredytowego, zaś w trzy lata po wprowadzeniu rekomendacji „wybuchł” kryzys finansowy, za którego powstanie często obwinia się „centralne sterowanie ryzykiem” przez regulatora. Po ośmiu latach nadzór finansowy w Polsce wprowadza zmodyfikowaną rekomendację M, która zacznie obowiązywać od czerwca 2013 r.

Układ regulacyjny był „obwiniany” za tworzenie hazardu moralnego w związku z dopuszczaniem modeli niedoszacowujących wartości kapitału ekonomicznego, w tym także kapitału na ryzyko operacyjne. W procesie przygotowywania do wdrażania wytycznych komitetu Bazylea II pojawiały się głosy ekspertów przestrzegających przed błędami w założeniach tworzonych regulacji, nadmiernym przeregulowaniem

wymagań wobec banków oraz wynikających z nich skutkami mechanizmów hazardu moralnego⁹. W 2004 r. w USA wprowadzono obowiązkowe zasady, tzw. standardy COSO, zarządzania ryzykiem w stosunku do spółek, w tym także banków notowanych na giełdzie w Nowym Yorku, które miały zwiększać stabilność i bezpieczeństwo wszystkich przedsiębiorstw. Jak się okazało, w trzy lata od tego momentu wybuchł wielki kryzys finansowy, który obnażył niską jakość zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, które mogłyby niejednokrotnie uczyć się tej sztuki od innych przedsiębiorstw¹⁰. Wielu ekspertów twierdzi, że przeregulowanie zasad zarządzania ryzykiem wymaganych wobec notowanych spółek na giełdzie redukuje ich kreatywność i swobodę we wdrażaniu znacznie efektywniejszych rozwiązań niż proponowane przez regulatora. Wydaje się, że dokumentacja licznych przypadków ujawniających kluczowe problemy w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym banków stanowi znacznie bogatsze źródło niż te oferowane przez regulatorów, do wdrażania dobrych i innowacyjnych praktyk zarządzania ryzykiem operacyjnym¹¹.

3. MECHANIZMY RÓWNOWAŻENIA RYZYKA BANKU I KLIENTÓW

Rozwój gospodarczy z jednej strony skutkował potrzebą tworzenia instytucji i systemów finansowych, które mogłyby efektywnie spełniać funkcję pośrednika w alokacji środków i aktywów gospodarstw domowych, z drugiej zaś strony organizacje te zaczęły stawać się coraz mniej efektywne z powodu skali, jaką zaczęły przyjmować stając się „ociężałymi” i niesprawnymi konglomeratami. Pozornie wydaje się, że „duży” jest stabilniejszy, a pokusa kontroli i sterowania dużych banków przez regulatora okazała się zawodna.

W wyniku niekontrolowanego rozwoju technologii, w tym także technologii informatycznych, a także kontrolowanej i często wzmacnianej przez regulatora konsolidacji holdingów bankowych w świecie, które bardzo często stają się o wiele potężniejsze niż państwo, wszyscy jesteśmy wystawieni na ryzyko, między innymi przekroczenia granic bezpiecznego dla środowiska wzrostu gospodarczego¹². Takie doświadczenia przekroczenia bezpiecznego poziomu wzrostu gospodarczego wskutek rozwoju sektora finansowego miało miejsce już podczas ostatniego kryzysu. Ten pozorny wzrost był wywołany przez niekontrolowany transfer lub przerwianie ryzyka między podmiotami gospodarczymi, między innymi w procesie sekurytyzacji. Stosowane wówczas mechanizmy, instrumenty finansowe oraz ubezpieczeniowe służące

⁹ J. Danielsson, P. Embrechts, Ch. Goodhart, C. Keating, F. Muennich, O. Renault, H. Shin, *An Academic Response to the Basel II*. LSE Financial Market Group and ESRC research Centre, Special Report, Paper No. 130, May, 2001.

¹⁰ J. Fraser, B. Simkins, *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.

¹¹ Hoffman D., *Managing Operational Risk*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002.

¹² J. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, PWN, 2008, s. 7

do transferu ryzyka nie realizowały tego celu, lecz przeciwnie przerzucały je tylko na partnera biznesowego lub klienta, prowadząc do jego upadku. W literaturze pojawiają się propozycje wykorzystania instrumentów pochodnych lub sekurytyzacji w transferze ryzyka operacyjnego¹³. Nierozwiązane problemy przerzucania ryzyka w zamiarze jego transferu i ich zawodność zmuszają do ostrożnego podejścia do propozycji stosowania instrumentów pochodnych lub sekurytyzacji w transferze ryzyka operacyjnego.

Przykładem mało krytycznego podejścia do niebezpiecznych granic wzrostu, a raczej pozoru takiego wzrostu, może być swego rodzaju geneza koncepcji VBM, która pomijała pewne czynniki istotne dla oceny faktycznego wzrostu gospodarczego. Początki koncepcji zarządzania wartością (VBM) można łączyć z wystąpieniem Jacka Welcha, prezesa firmy General Electric, w 1981 r., w Nowym Jorku na temat: „Szybki wzrost wartości w wolno rozwijającej się gospodarce”. Nawiązując do wystąpienia Jacka Welcha, można stwierdzić, że ostatnia dekada dostarczyła wiele dowodów na niepowodzenia VBM ze względu na pomijanie mierzenia i modelowania ryzyka w procesie pomiaru wartości, i w związku z tym częstego pomijania pomiaru wartości skorygowanej ryzykiem. Pozornie szybki wzrost wartości prowadził do bankructwa, gdyż realizacja „skumulowanego” ryzyka znacznie przewyższała wytworzoną wartość.

W kontekście kryzysów pojedynczych firm i grup przedsiębiorstw, a także kryzysów gospodarczych czy finansowych powiązanych z bankructwem pojawiało się wiele opinii ekspertów, że było to spowodowane VBM lub nadmiarem modeli matematycznych lub ekonometrycznych. Wydaje się, że nie jest prawdą ani jedno, ani drugie. Problemem był brak równoważenia ryzyka z wartością, a więc problem sprowadzał się do deficytu w identyfikowaniu i pomiarze stanu równowagi ryzyko-wartość, co w konsekwencji prowadziło do silnej nierównowagi pomiędzy celami biznesowymi organizacji a stabilnością partnerów lub klientów. Takie spojrzenie skłania do głębszego zastanowienia się nad podejściem do ryzyka i jego alokacji pod kątem jego wartości.

Podjęcie ryzyka przez sprzedaż nowego produktu z jednej strony zwiększa liczbę zdarzeń w działalności operacyjnej skutkujących kosztami, zaś z drugiej strony jest to rekompensowane przychodami ze sprzedaży produktu¹⁴. Wydaje się, że wartościowego ryzyka nie powinno się pozbywać poprzez jego transfer, gdy tworzy ono wartość firmy. Jeśli tak nie jest, tzn. jeśli sprzedaje się ryzyko bez potencjału do tworzenia wartości, to wówczas można mieć także wątpliwości co do jego atrakcyjności dla kupującego. Wydaje się, że zawodność mechanizmów transferu ryzyka z wykorzystaniem instrumentów finansowych, które doprowadziły do kryzysu, była zasadniczo związana z niską wiedzą na temat wyceny ryzyka przez obie strony

¹³ J. Orzeł, *Zarządzanie ryzykiem...*, *op. cit.*, s. 43.

¹⁴ *Ibidem*, s. 39.

transakcji oraz z nieadekwatnym odzwierciedleniem ryzyka w wycenie instrumentów finansowych oraz kapitałów alokowanych na ryzyko. Powyższa perspektywa tworzy inną „optykę” dla traktowania ryzyka, które powinno być analizowane jako zasób lub rodzaj aktywa, którego wartość powinna podlegać wycenie jako potencjału do tworzenia wartości organizacji.

Główne obszary najczęściej wymieniane w literaturze dotyczące aktywności w zarządzaniu ryzykiem obejmują następujące zagadnienia¹⁵:

- ❖ identyfikacja ryzyka strategicznego związana z każdą strategiczną alternatywą i wybór strategii o najkorzystniejszej relacji pomiędzy wynikiem finansowym i ryzykiem;
- ❖ przygotowanie i wdrożenie mechanizmów tworzących elastyczność strategiczną umożliwiającą wykorzystanie nowych szans na rynku, zabezpieczając się przed realizacją strategicznego ryzyka;
- ❖ przygotowanie i stosowanie mechanizmów tworzących elastyczność operacyjną celem sprawnego reagowania na zmienność otoczenia;
- ❖ przygotowanie i stosowanie mechanizmów elastyczności finansowej, umożliwiających przedsiębiorstwu przetrwanie oraz realizację strategii, bez konieczności transferu praw własności do firmy podczas okresu stresów finansowych;
- ❖ powiązanie systemu oceny ryzyka z oceną efektywności przedsiębiorstwa i wynagrodzeniami zarządu i pracowników;
- ❖ wbudowanie oceny ryzyka w ocenę, rankowanie i wybór nowych projektów inwestycyjnych.

Do tej listy można jeszcze dodać:

- ❖ zapewnienie odpowiednich narzędzi oraz ich elastyczności przy pomiarze efektywności i skuteczności metod realizacji obranych celów;
- ❖ zapewnienie elastyczności i pomiar skuteczności mechanizmów równoważenia ryzyka organizacji i stabilności jej klientów (ang. *risk-shifting* vs. *risk-sharing*, przerzucanie ryzyka a podział ryzyka).

Na czym polega istota sukcesu zarządzania ryzykiem operacyjnym danego podmiotu? Wydaje się, że koncepcja zarządzania tym ryzykiem powinna wynikać nie tylko ze specyfiki prowadzonego biznesu, ale powinna odnosić model zarządzania ryzykiem operacyjnym do charakterystyki partnerów i klientów biznesowych. Model ryzyka operacyjnego banku powinien komponować się z procesami biznesowymi jego klientów, a więc powinien on niejako być pochodną modelu zarządzania ryzykiem operacyjnym firm, które są źródłem przychodów dla banku. W definicjach ryzyka operacyjnego podkreśla się zagadnienie błędów ludzkich przy

¹⁵ Podstawową cechą systemów zarządzania ryzykiem jest ich pewna opcjonalność, dlatego na różnych poziomach modelu zarządzania ryzykiem banku należy stworzyć mechanizmy zapewniające elastyczność, co jest istotnym wymaganiem w stosunku do wysokiej jakości modeli zarządzania ryzykiem operacyjnym.

obsłudze procesów i procedur lub błędnych procedurach, a także metody detekcji i profilaktyki takich błędów. Tworzenie procedur, a również ich jakość oraz efekty ich egzekucji przez ludzi są bezpośrednio związane ze znajomością prowadzonego biznesu, czyli związane są ze znajomością klienta i jego zachowań oraz procesów biznesowych wewnątrz przedsiębiorstwa kredytobiorcy oraz w jego otoczeniu. Szeroka wiedza banku w zakresie procesów ryzyka operacyjnego po stronie klienta może pozwolić na dobrą diagnozę przyczyn ryzyka kredytowego, dając w ten sposób silne podstawy dla jego profilaktyki, zamiast koncentrować nadmierną energię na skutkach.

Treść rekomendacji M podaje, że definicja ryzyka operacyjnego nie obejmuje ryzyka reputacji i ryzyka strategicznego, gdyż związane są one z ryzykiem biznesowym¹⁶. Ryzyko operacyjne jest elementem ryzyka całego biznesu, tzn. jego powodzenia lub niepowodzenia. Z kontekstu innych zapisów rekomendacji M wynika, że ryzyko reputacji jest ściśle powiązane z ryzykiem operacyjnym, i nawet jest jego istotnym skutkiem. Ryzyko strategiczne jest także przyczyną ryzyka biznesu i jest ono jednocześnie istotnym skutkiem ryzyka operacyjnego. Wywody te prowadzą do wniosku, że podział na rodzaje ryzyka bez uwzględnienia związków przyczynowo-skutkowych prowadzi do wzmocnienia zarządzania ryzykiem w koncepcji silosowego podejścia, które polega na odrębnej i niesynchronizowanej analizie każdego ryzyka.

Teoria i stosunkowo rozległa praktyka zarządzania ryzykiem zajęły już dawno krytyczne stanowisko w stosunku do silosowego podejścia na rzecz nowych podejść, tzn. zintegrowanego zarządzania ryzykiem, zarządzania zintegrowanym ryzykiem, lub holistycznego zarządzania ryzykiem. W dalszej kolejności można wyprowadzić wniosek, że zarządzanie ryzykiem operacyjnym, uwzględniającym „optykę” bilateralnej oceny tego ryzyka po obu stronach partnerów biznesowych lub przedsiębiorstwa i klienta, albo też banku i klienta, powinno pojawiać się nieodłącznie z innymi rodzajami ryzyka, tworząc niejako rdzeń będący zmienną objaśniającą inne rodzaje ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem nie może być oderwane od kluczowego celu banku jakim jest tworzenie wartości nie tylko dla akcjonariuszy, ale całej wartości dla wszystkich interesariuszy, partnerów biznesowych i klientów¹⁷. Wprowadzona kilka dekad wcześniej koncepcja VBM (ang. *Value Based Management*) przestała odnosić sukcesy, a nawet obfitowała w porażki, ze względu na pomijanie szacowania relacji pomiędzy ryzykiem a wartością. Skupianie się na wzroście wartości bez oceny skumulowanego ryzyka powodowało, że np. pięciokrotny wzrost wartości był związany z dziesięciokrotnym wzrostem ryzyka. W takiej sytuacji firmy były zaskoczone, dlaczego upadają, skoro znakomicie kreowały wartość. Jak się później okazywa-

¹⁶ Komisja Nadzoru Finansowego..., *op. cit.*

¹⁷ D. Belmont, *Value Added Risk Management in Financial Institutions*, John Wiley & Sons, Singapore 2004.

ło, oszacowanie skorygowanej o ryzyko wartości wskazywało raczej na degradację wartości niż na jej wzrost.

Podczas ostatniego kryzysu pojawiały się głosy ekspertów, że poprzednie podejście do koncepcji VBM było istotną przyczyną kryzysu. Trudno to oczywiście udowodnić, ale może to być pewna informacja wskazująca na istotne znaczenie dla praktyki w zakresie negatywnego wpływu stosowania niepoprawnych paradygmatów w finansach. W związku z tym można by sądzić, że kierunek nowego paradygmatu powinien wiązać się z odchodzeniem od zarządzania wartością do tworzenia wartości przez holistyczne zarządzanie ryzykiem.

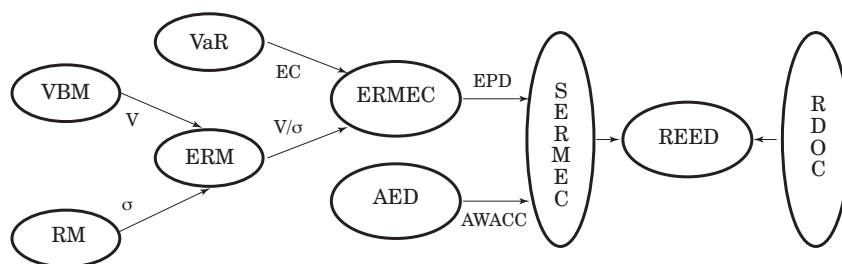
Wnioski ze studiów literaturowych oraz wiedza ekspercka pochodząca z różnych źródeł wskazują na poważny deficyt zarządzania ryzykiem z perspektywy całościowego, czyli holistycznego, spojrzenia na ryzyko i jego rolę w bankach. Można postawić hipotezę, że **holistyczne zarządzanie ryzykiem może tworzyć wartość dopiero w warunkach równoważenia celów biznesowych organizacji oraz stabilności partnerów biznesowych i klientów**. Uzyskiwanie i ocena takiej równowagi są możliwe w przypadku stosowania podobnego oprzyrządowania diagnostycznego przez obie strony biznesu.

Na rysunku 1 przedstawiono schemat historycznych etapów w rozwoju modeli stosowanych w zarządzaniu ryzykiem oraz hipotetycznej ścieżki w dalszej drodze ewolucji do holistycznego podejścia. Schemat ten można także potraktować jako jedną z przykładowych ram w zakresie potencjalnie wymaganego oprzyrządowania i warsztatu do prowadzenia analizy w ocenie równowagi pomiędzy bankiem a klientem¹⁸.

W punkcie początkowym schematu zarządzanie wartością (ang. *Value Based Management* – VBM) łączy się z zarządzaniem ryzykiem, wyrażonym symbolicznie przez odchylenie standardowe wartości firmy (σ), w zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa (ang. *Enterprise Risk Management* – ERM). Efektem tej integracji była możliwość pomiaru i monitorowania relacji pomiędzy wartością a ryzykiem (V/σ). Na następnym etapie metodologia wartości narażonej na ryzyko (ang. *Value at Risk* – VaR) stworzyła podstawy do alokowania kapitału na ryzyko (ang. *Economic Capital* – EC), a następnie przez jej połączenie z ERM uzyskuje się podejście do zarządzania ryzykiem przez alokację kapitału na ryzyko (ang. *Enterprise Risk Management by Economic Capital* – ERMEC).

¹⁸ D. Hoffman, *Managing Operational...*, op. cit.

Rysunek 1. Schemat ewolucji modeli w kierunku tworzenia wartości przez holistyczne zarządzanie ryzykiem



VBM = Value Based Management; RM = Risk Management; ERM = Enterprise Risk Management; VaR = Value at Risk; ERMEC = Enterprise Risk Management by Economic Capital; AED = Allocation of Equity and Debt; SERMEC = Survival Enterprise Risk Management by Economic Capital; REED = Risk Employment for Enterprise Development; RDOC = Risk Driven Organizational Culture; V = enterprise value; σ = risk measure; V/σ = enterprise value to risk ratio; EC = Economic Capital; EPD = Effective Probability of Default; AWACC = Adjusted Weighted Average Cost of Capital.

Źródło: Z. Krysiak, *Achieving Enterprise Stability Based on Economic Capital*, Graziadio Business Review, Vol. 14 Issue 4, Los Angeles 2011, USA.

Konsekwencją alokacji kapitału na ryzyko jest zmiana struktury finansowania, co pociąga za sobą inne prawdopodobieństwo niewypłacalności firmy niż w przypadku pomijania alokacji kapitału na ryzyko. Prawdopodobieństwo niewypłacalności firmy, uwzględniające wpływ alokacji kapitału na ryzyko, nazwano na schemacie efektywnym prawdopodobieństwem niewypłacalności firmy (ang. *Effective Probability of Default* – EPD). Konsekwencją alokacji kapitału na ryzyko i zmiany struktury finansowania jest także zmiana kosztu kapitału, co zostało wyrażone na schemacie jako skorygowany średni ważony koszt kapitału (ang. *Adjusted Weighted Average Cost of Capital* – AWACC).

Symbolicznie integracja EPD i AWACC spotyka się w miejscu, które nazwano koncepcją zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa przez przetrwanie za pomocą kapitału alokowanego na ryzyko (ang. *Survival Enterprise Risk Management by Economic Capital* – SERMEC). W dalszej kolejności wkraczamy w etap holistycznego zarządzania ryzykiem, który w pierwszym stadium jest oznaczony jako podejście organizacji polegające na wykorzystaniu ryzyka w rozwoju firmy (ang. *Risk Employment for Enterprise Development* – REED), zaś końcowy etap dotyczy kultury organizacyjnej motywowanej ryzykiem (ang. *Risk Driven Organizational Culture* – RDOC).

4. CHARAKTERYSTYKA MODELI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Zostanie tu zaprezentowana ewolucja modeli zarządzania ryzykiem w kierunku koncepcji podejścia holistycznego. Na rysunku 2 przedstawiono **autorskie ujęcie ewolucji koncepcji zarządzania ryzykiem** w procesie przechodzenia od zarzą-

dzania wartością do tworzenia wartości przez holistyczne zarządzanie ryzykiem. Zaprezentowana ewolucja składa się z pięciu poziomów:

- ❖ Poz. 1. Zarządzanie **Pojedynczym** Ryzykiem (**ZPR**), (*Risk Silo Management – RSM*) 1980 r.;
- ❖ Poz. 2. **Zintegrowane** Zarządzanie Ryzykiem (**ZZR**), (*Integrated Risk Management – IRM*) 2000 r.;
- ❖ Poz. 3. Zarządzanie **Zintegrowanym** Ryzykiem (**ZIR**), (*Risk Integrated Management – RIM*) 2005 r.;
- ❖ Poz. 4. Zarządzanie **Wartością Ryzyka** (**ZWR**), (*Risk Value Management – RVM*) 2010 r.;
- ❖ Poz. 5. **Holistyczne** Zarządzanie Ryzykiem (**HZR**), (*Holistic Risk Management – HRM*).

Przedstawiona ewolucja z jednej strony ujmuje przeobrażenia w historycznej i aktualnej wiedzy na temat modeli zarządzania ryzykiem, z drugiej zaś strony schematycznie ilustruje wnioski z badań prowadzonych przez autora w zakresie formułowania koncepcji ryzyka w świetle równoważenia priorytetów biznesowych banku oraz bezpieczeństwa i stabilności partnerów biznesowych i klientów.

Rysunek 2. Ewolucja koncepcji zarządzania ryzykiem: „Od zarządzania wartością do tworzenia wartości przez holistyczne zarządzanie ryzykiem”



Początek schematu na rysunku 2 (dolne okno) to **poziom 1, który dotyczy koncepcji Zarządzanie Pojedynczym Ryzykiem (ZPR)**, (*Risk Silo Management – RSM*) i wiąże się z początkową (1980) fazą prac Komitetu Bazylejskiego, powstałego w 1974 r., nad tzw. umową kapitałową Basel I, która została wdrożona w 1988 r. i zbiegła się w czasie z początkiem koncepcji zarządzania wartością (VBM).

Schemat na rysunku 2 systematyzuje i odzwierciedla etap rozwoju danego banku w zakresie zarządzania ryzykiem. Wyodrębnienie tych etapów jasno diagnozuje przestrzeń dzielącą bank od kompleksowego lub holistycznego zarządzania ryzykiem. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na danym poziomie zarządzania ryzykiem jest uwarunkowane zestawem potrzebnych narzędzi, modeli, procedur i rozwiązań organizacyjnych, z czego wynika, że taka klasyfikacja może ułatwiać planowanie i rozwój procesu wdrażania zarządzania ryzykiem.

Poziom 2 dotyczy Zintegrowanego Zarządzania Ryzykiem (ZZR), (*Integrated Risk Management – IRM*) obejmując integrację samych procesów zarządzania w odniesieniu do różnych rodzajów ryzyka pozostaje w związku z tworzeniem wartości, ale nie uwzględnia miar efektywności ważonych ryzykiem oraz nie uwzględnia integracji różnych rodzajów ryzyka w procesie zarządzania. Dobrą definicją, która ilustruje ten poziom podejścia do ryzyka, jest następujące sformułowanie: „Zintegrowane zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to wszechstronny i spójny system zarządzania ryzykiem kredytowym, ryzykiem rynkowym, ryzykiem operacyjnym, kapitałem ekonomicznym i transferem ryzyka w celu maksymalizacji wartości firmy”¹⁹.

Poziom 3 to Zarządzanie Zintegrowanym Ryzykiem (ZIR), (*Management of Integrated Risk – MIR*). Różni się ono zasadniczo od ZZR tym, że dotyczy zarządzania ryzykiem, które jest integracją wszystkich rodzajów ryzyka, a więc modelowaniem ryzyka całkowitego z perspektywy wszystkich interakcji i korelacji między nie tylko poszczególnymi rodzajami ryzyka w danej grupie, ale też zależnościami między poszczególnymi grupami. Wąskim tego przykładem może być szacowanie ryzyka kredytowego lub rynkowego na podstawie wpływu ryzyka operacyjnego.

Poziom 4 obejmuje Zarządzanie Wartością Ryzyka (ZWR), (*Value Based Risk Management – VBRM*), czyli tworzenie wartości firmy przez zarządzanie wartością ryzyka, i z tej perspektywy ryzyko staje się wartością. Ryzyko, a przede wszystkim wartość ryzyka, jest tutaj rozpoznawana jako przyczyna tworzenia wartości firmy. W związku z tym ocena wartości ryzyka i modelowanie wartości ryzyka staje się niezwykle ważnym wyzwaniem, gdyż nie mamy w tym modelu już do czynienia z głównym problemem, jakim było w poprzednich podejściach modelowanie ryzyka, ale centrum staje się modelowanie wartości ryzyka, więc, trywializując, można to sformułować jako wycena wartości ryzyka. Konsekwencją takiego podejścia jest wyzwanie w zakresie tworzenia zupełnie innych koncepcyjnie modeli do oceny wartości ryzyka lub wyceny ryzyka. Koncepcja SERMEC jest pewnym preludium przy podejściu do zarządzania wartością ryzyka. SERMEC zakłada zarządzanie ryzykiem warunkujące przetrwanie i kontynuację działania firmy, a więc wiąże się to z pewnym równoważeniem tempa wzrostu wartości z poziomem ryzyka, a więc w konsekwencji selekcją wartościowego ryzyka, które zwiększa wartość

¹⁹ J. Lam, *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.

firmy, tworząc kapitał na ryzyko w celu przetrwania w okresach stresu finansowego. Myślenie w tym nurcie także dobrze się wpisuje w konceptualizację ryzyka w której równoważenie priorytetów biznesowych z bezpieczeństwem i stabilnością klientów staje się dość czytelnym celem i wyzwaniem w zakresie łączenia działań fundamentalnych, operacyjnych i strategicznych z działaniami w zakresie finansów, modelowaniem wartości i zarządzaniem ryzykiem.

Poziom 5 w rozwoju zarządzania ryzykiem jest Holistyczne Zarządzanie Ryzykiem (HZR), (*Holistic Risk Management – HRM*). Poziom ten w stosunku do poziomu 4 stanowi znaczne rozwinięcie problemów modelowania ryzyka i, jak sądzę, będzie się wiązać ze zmianą paradygmatu w finansach w zakresie zarządzania ryzykiem. O ile na niższych poziomach zarządzanie ryzykiem w sposób zasadniczy obejmowało problem z zakresu finansów, o tyle holistyczna koncepcja powinna być istotnie wsparta przez dwa elementy z dziedziny organizacji i nowej kultury prowadzenia biznesu, które byłyby mocno przeniknięte mentalnością myślenia o ryzyku z perspektywy finansów i dotyczyłyby: umiejętności „zatrudniania” ryzyka do rozwoju przedsiębiorstwa oraz kultury organizacyjnej motywowanej ryzykiem.

PODSUMOWANIE

Działalność operacyjna banku według opisanej receptury w strategii powinna umożliwiać osiągnięcie celów. Odzwierciedlenie strategii, czyli sposobów osiągania celów, w dokumentacji strategicznej powinno umożliwiać analizę odchyleń pomiędzy faktycznymi działaniami operacyjnymi a zaplanowanymi. Dokumentacja strategiczna jest istotnym narzędziem zarządzania ryzykiem operacyjnym. Wadliwe wykonanie strategii będzie zagrażać osiągnięciu celów, dlatego zarządzanie ryzykiem operacyjnym powinno się bardziej koncentrować na zagrożeniu realizacji celów niż na samym pomiarze strat z tytułu wadliwie funkcjonujących procesów lub ludzi. Ocena strat oraz alokacja kapitału²⁰ z tytułu wadliwie funkcjonujących procesów i ludzi jest ważnym zagadnieniem, ale wydaje się, że bardziej krytycznym zagadnieniem jest skutek realizacji ryzyka operacyjnego w formie negatywnych odchyleń od zaplanowanych wszystkich celów banku. W związku z tym wielkość ryzyka operacyjnego powinna być odnoszona do negatywnego odchylenia od wartości niezrealizowanego celu. W tym kontekście ryzyko operacyjne będzie skutkowało negatywnymi odchyleniami praktycznie we wszystkich sferach działalności biznesowej banku, co uzasadnia, żeby efektywne i wydajne zarządzanie ryzykiem operacyjnym było ujmowane w kontekście holistycznym.

²⁰ M. Marcinkowska, *Standardy kapitałowe banków*, Regan Press, Gdańsk 2009.

Podejście do holistycznego zarządzania ryzykiem powinno być najbardziej adekwatne z perspektywy analizy **układu złożonego z przedsiębiorstwa, w którym można wyróżnić liczną grupę elementów oraz jego partnerów biznesowych i klientów** jako złożonego systemu. Według metodologii holizmu analiza i rozumienie tak złożonego systemu może być najlepiej objaśniane z poziomu zasad rządzących zachowaniem się systemu jako całości, a nie z poziomu jego struktury i zachowania się poszczególnych jego składowych. Prowadzone badania przez autora, w odniesieniu do holistycznej koncepcji, dają możliwość sformułowania następujących zasad, które powinny rządzić złożonym systemem zarządzania ryzykiem:

- ❖ zasada wykorzystania ryzyka do rozwoju przedsiębiorstwa (ang. *Risk Employment for Enterprise Development* – REED);
- ❖ zasada stosowania narzędzi pomiarowych adekwatnych do natury ryzyka;
- ❖ zasada pomiaru efektów ekonomicznych ważonych ryzykiem;
- ❖ zasada budżetowania ryzyka (ang. *Risk Budgeting* – RB)²¹;
- ❖ zasada alokacji kapitału na ryzyko;
- ❖ zasada przetrwania i kontynuacji działania (ang. *Survival Enterprise Risk Management by Economic Capital* – SERMEC)²²;
- ❖ zasada kształtowania kultury organizacyjnej na motywach ryzyka (ang. *Risk Driven Organizational Culture* – RDOC);
- ❖ zasada równoważenia ryzyka (*risk-sharing*) z partnerem biznesowym lub klientem.

Abstract

This paper is dedicated to the topic of operational risk management linked to holistic approach in overall risk management within banking organization. A risk driven banking culture faces many challenges and obstacles. Banks are charged with many regulatory requirements, which on the one hand raise operational costs, and on the other reduce the potential for creative and innovative development of risk management systems. The Enterprise Risk Management (ERM) concept creates a good base for a holistic approach to risk treatment and can be assumed to be a great tool in solving many issues related to the inefficiency of the current risk management models in banks. Operational risk management viewed from a silo perspective can't be successful when facing financial distress or financial crisis on the market. Shifting operational risk management into a wider and holistic

²¹ Z. Krysiak, *Enterprise Risk Modeling Based on Related Entities*, <http://www.soa.org/news-and-publications/publications/other-publications/monographs/pub-other-monographs.aspx>, 2012, USA, s. 1–18.

²² Z. Krysiak, *Achieving Enterprise Stability Based on Economic Capital*, *Graziadio Business Review*, 2011 Vol. 14, Issue 4, <http://gbr.pepperdine.edu/2011/12/achieving-enterprise-stability-based-on-economic-capital/>, Los Angeles, USA, s. 1–8.

perspective seems to be a critical issue in accomplishing of the bank's goals by appropriate execution of strategy. A holistic approach to operational risk management helps to recognize its key role for business success. From that perspective operational risk management is a main driver of strategic risk and business risk as a whole. Operational risk management can be perceived as the main engine of a bank's ship, which it fails, might not be able to bring the organization to its intended goals.

Keywords: operational risk, credit risk, value at risk, risk shifting, holistic risk management, risk driven organizational culture

Bibliografia

- Belmont D., *Value Added Risk Management in Financial Institutions*, John Wiley & Sons, Singapore 2004.
- Belluz D., *Operational Risk Management*, editors Fraser J., Simkins B., Enterprise Risk Management, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- Danielsson J., Embrechts P., Goodhart Ch., Keating C., Muennich F., Renault O., Shin H., *An Academic Response to the Basel II*. LSE Financial Market Group an ESRC research Centre, Special Report, Paper No. 130, May, 2001.
- Fraser J., Simkins B., *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- Hoffman D., *Managing Operational Risk*, John Wiley & Sons, New Jersey 2002.
- Jajuga K., *Ryzyko operacyjne w banku*, [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.
- Kloman F., *A Brief History of Risk Management*, [w:] J. Fraser, B. Simkins (red.), Enterprise Risk Management, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- Komisja Nadzoru Finansowego, *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa, styczeń 2013 r.
- Krysiak Z., *Achieving Enterprise Stability Based on Economic Capital*, Graziadio Business Review, 2011 Vol. 14, Issue 4, <http://gbr.pepperdine.edu/2011/12/achieving-enterprise-stability-based-on-economic-capital/>, Los Angeles, USA, s. 1–8.
- Krysiak Z., *Enterprise Risk Modeling Based on Related Entities*, <http://www.soa.org/news-and-publications/publications/other-publications/monographs/pub-other-monographs.aspx>, 2012, USA, s. 1–18.
- Lam J., *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
- Marcinkowska M., *Standardy kapitałowe banków*, Regan Press, Gdańsk 2009.
- Orzeł J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym za pomocą instrumentów pochodnych*, PWN, 2012.
- Solarz J., *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, PWN, 2008.