

*Stanisław Kasiewicz\**

## **LUSTRZANE ODBICIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM OPERACYJNYM**

### **WSTĘP**

Kryzys finansowy z 2007 r. ujawnił dwa nurty opinii na temat problematyki zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym. Pierwszy nurt dobitnie przypominał o rosnącej roli zarządzania ryzykiem dla utrzymania lub zdobycia przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku usług finansowych. Drugi nurt krytycznie oceniał słabości i zaniedbania w procesie zarządzania ryzykiem w bankach (instytucjach finansowych), które przyczyniły się do powstawania kryzysu finansowego i skali odczuwanych negatywnych jego skutków. Warto wspomnieć, że w obszarze krytycznym nie podnoszono bezpośrednich zastrzeżeń do teoretycznych i praktycznych aspektów procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym. Dlatego w podejmowanych licznych działaniach antykryzysowych w zakresie uszczelniania lub uzupełniania brakujących regulacji sektora bankowego nie znalazły się te odnoszące się wprost do problematyki zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Z perspektywy naukowo-badawczej i praktyki zarządzania nasuwa się więc kluczowe pytanie, czy zarządzanie ryzykiem operacyjnym w sektorze bankowym ma pozostać bez zmian i przebiegać według dotychczasowych tendencji rozwojowych, czy też powstają nowe okoliczności i uwarunkowania, które wskazują na potrzebę gruntownej przebudowy czy wręcz zmiany systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w instytucjach bankowych.

---

\* Prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz pracuje w Katedrze Analizy Działalności Przedsiębiorstwa, KNoP, SGH w Warszawie.

W niniejszym opracowaniu staram się wykazać, że stanowisko drugie wyklucza charakter kosmetycznych zmian w praktyce zarządzania ryzykiem operacyjnym. W związku z tym nie należy spokojnie oczekiwać na opracowanie odpowiednich regulacji dla sektora bankowego, które jednoznacznie przesądzą te kwestie i zmuszą banki funkcjonujące na krajowym rynku do innego określenia roli i funkcji ryzyka operacyjnego w systemie ich zarządzania.

## 1. NIEROZSTRZYgniĘTE PROBLEMY Zarządzania RYZYKIEM OPERACYJNYM

Ogólnie uznaje się, że termin „ryzyko operacyjne” został po raz pierwszy użyty jako niezależna kategoria w raporcie COSO *Internal Control: Integrated Framework* w 1992 r.<sup>1</sup> Jest to zatem kategoria o relatywnie krótkiej historii, która weszła z impetem do terminologii teorii i praktyki zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym.

Powszechnie przyjęta definicja ryzyka operacyjnego została przedstawiona w dokumencie konsultacyjnym *Nowa Bazylejska Umowa Kapitałowa*, opracowanym w styczniu 2001 r. przez Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego. Ryzyko operacyjne określa się jako: *ryzyko straty wynikającej z niewłaściwych lub zawodnych procesów, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych*<sup>2</sup>. Definicja ta w zakresie przedmiotowym obejmuje także ryzyko prawne. Natomiast ryzyko strategiczne i ryzyko reputacji nie były włączone do definicji ryzyka operacyjnego do celów wyznaczania minimalnego regulacyjnego wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka operacyjnego. Ogólne wymogi w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym w krajowym sektorze bankowym reguluje dyrektywa M<sup>3</sup>.

**Gdyby pokusić się o syntetyczną ocenę jakościową stanu dojrzałości zarządzania ryzykiem operacyjnym w krajowym sektorze bankowym do 2008 r., to ocena jest pozytywna pod względem kryterium metodycznego, nieco gorzej przedstawia się warstwa aplikacyjna.** Na pozytywną ocenę stanu zarządzania ryzykiem operacyjnym składa się dość wysoka świadomość menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem, wypracowany katalog dobrych praktyk<sup>4</sup>, struktura organizacyjna wsparta przez działalność audytu wewnętrznego, opracowany i bogaty zestaw dostępnych metod pomiaru ryzyka operacyjnego

<sup>1</sup> M. Piółunowicz, *Kategoryzacja strat operacyjnych w bankowości*, „Bank i Kredyt” wrzesień 2006 r., s. 49.

<sup>2</sup> D. Lewandowski, *Ryzyko operacyjne w bankach – zarządzanie i audyt w świetle wymagań Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego*, „Bank i Kredyt” kwiecień 2004 r., s. 49.

<sup>3</sup> Zob. Komisja Nadzoru Bankowego, *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, KNB, Warszawa 2004.

<sup>4</sup> Patrz na dekalog 10 najlepszych praktyk zarządzania ryzykiem operacyjnym, [w:] D. Lewandowski, *Ryzyko operacyjne w bankach...*, op. cit., s. 50–54.

(tzw. metody *top – down* i *bottom – up*)<sup>5</sup> i w miarę dobrze zidentyfikowane 7 kategorii strat operacyjnych (oszustwo wewnętrzne; oszustwo zewnętrzne; praktyka kadrowa i bezpieczeństwo pracy; klienci, produkty i praktyka biznesowa; uszkodzenia aktywów; zakłócenia działalności i błędy systemów; dokonywanie transakcji, dostawa oraz zarządzanie procesami)<sup>6</sup>.

**W zarządzaniu ryzykiem operacyjnym w bankach do 2008 r. ujawniły się też liczne mankamenty, wśród których najważniejsze to:**

- 1) duże różnice w sektorze między bankami w zakresie wykorzystania dostępnych metod pomiaru ryzyka operacyjnego. Dysproporcje te wynikają głównie: ze skali działania banków i struktury własnościowej oraz kultury organizacyjnej<sup>7</sup>;
- 2) brak profesjonalnych baz danych i informacji na potrzeby zarządzania ryzykiem operacyjnym w całym sektorze, np. w zakresie wielkości strat ponoszonych na skutek występowania czynników ryzyka operacyjnego. J. Krasodomska, która przeprowadziła badania raportów 13 banków pod kątem zarządzania ryzykiem operacyjnym metodą ujawnień w latach 2002–2006, tylko w sześciu bankach znalazła informacje na temat wybranej metody obliczenia wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka operacyjnego<sup>8</sup>. Autorka ta we wnioskach podkreśla, że konieczne jest rozpoczęcie gromadzenia danych o stratach ponoszonych przez banki, ponieważ historyczne bazy danych ma niewiele banków<sup>9</sup>;
- 3) słabości komunikacyjne pojawiające się na styku działalności pionów funkcjonalnych (dominuje zarządzanie silosowe poszczególnymi rodzajami ryzyk operacyjnych) i między menedżerami odpowiedzialnymi za ryzyko, a pozostałymi grupami pracowników;
- 4) utrzymywanie tylko negatywnej koncepcji określania ryzyka operacyjnego, gdy coraz większą rolę przypisuje się neutralnym definicjom pozostałych ryzyk (np. ryzyko zintegrowane, ryzyko kredytowe, płynności, rynkowe). W rezultacie nie dostrzeżenie się biznesowych korzyści z zarządzania ryzykiem operacyjnym i umykają z pola widzenia liczne funkcje, jakie ryzyko operacyjne pełni w działalności banków<sup>10</sup>;
- 5) brak właściwej kultury organizacyjnej w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym.

<sup>5</sup> C. Lenczewski Martins, P. Niedziółka, *Kwantyfikacja ryzyka operacyjnego w banku oraz jego wpływ na wymóg kapitałowy*, „Bank i Kredyt” maj 2005 r., s. 29–30.

<sup>6</sup> M. Piólnowicz, *Kategoryzacja strat operacyjnych...*, *op. cit.*, s. 52.

<sup>7</sup> A. Gospodarowicz uznaje, że metoda podstawowa i standardowa będą wykorzystywane przede wszystkim w małych i średnich bankach, zaś metoda pomiaru wewnętrznego znajduje zastosowanie głównie w dużych bankach. Zob. A. Gospodarowicz, *Ryzyko operacyjne i jego ocena w regulacjach Nowej Umowy Kapitałowej*, [w:] *Wyzwania współczesnych finansów*, pod red. K. Jajugi, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 34.

<sup>8</sup> J. Krasodomska, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach*, PWE, Warszawa 2008, s. 133.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 144.

<sup>10</sup> *Ibidem*, tabela 3.20, s. 127–130.

Jest dość zastanawiające, że będąc członkiem Rady Nadzorczej dużego banku, otrzymywałem bardzo szczegółowe informacje liczbowe na temat ryzyka kredytowego, rynkowego, natomiast w przypadku ryzyka operacyjnego bardzo ogólne informacje. Można przypuszczać, że niezbędne dla celów zarządzania ryzykiem operacyjnym informacje są dostępne, ale ten bank, jak prawdopodobnie również inne banki, nie jest zainteresowany ich udostępnianiem bądź stopień zarządzania tymi ryzykami jest bardzo niski i nie ma specjalnych motywacji do ujawniania aktywności w tej sferze. Na słabość zarządzania ryzykiem operacyjnym wskazują też wyniki inspekcji przeprowadzanej przez Komisję Nadzoru Bankowego, która w stosunku do badanego banku uznaje, że<sup>11</sup>:

- a) nie uwzględniono w strategii zarządzania ryzykiem operacyjnym zarządzania ryzykiem na poziomie grupy kapitałowej,
- b) brak określenia profilu ryzyka dla grupy kapitałowej,
- c) brak analizy ryzyka operacyjnego występującego we wszystkich podmiotach grupy kapitałowej,
- d) brak planów wznowienia procesów biznesowych,
- e) konieczność dostosowania planów awaryjnych do zmian w strukturze organizacyjnej,
- f) brak okresowych informacji dla Rady Nadzorczej o skali i rodzaju ryzyka operacyjnego.

Te wycinkowe informacje sugerują, że zarządzanie ryzykiem operacyjnym stanowi „nieodkryty i nieco zapomniany obszar”, i dlatego warto byłoby poprzez pogłębione badania sprawdzić, jaki jest faktyczny stan zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach funkcjonujących w Polsce<sup>12</sup>.

## 2. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM OPERACYJNYM PO KRYZYSIE FINANSOWYM I BAZYLEI II

Wśród przyczyn źródeł aktualnego kryzysu finansowego wymieniano różne grupy czynników, m.in. „błędną triadę”, czyli niewłaściwy system oceny adekwatności kapitałowej, obowiązujące standardy rachunkowości i działanie agencji ratingowych<sup>13</sup>. Najbardziej szokujące dla postronnych obserwatorów jest obarczenie

<sup>11</sup> Obecnie Komisja Nadzoru Finansowego, zob. *Opinia Komisji Nadzoru Bankowego wydana na podstawie przeprowadzonej inspekcji z 28 II 2006 r.*

<sup>12</sup> Podobne stanowisko wyraża także P. Matkowski, który pisze: *Chociaż znaczenie ryzyka operacyjnego wzrosło pod koniec lat 90. i na początku nowego tysiąclecia, w czym niewątpliwie wielki udział miały opisane wyżej wydarzenia, zarządzanie nim nadal nie jest uznawane przez instytucje finansowe za czynnik krytyczny.* P. Matkowski, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 50.

<sup>13</sup> R. Maino, R. Masera, G. Mazzani, *Reform of the Risk Capital Standard (RCS) and Systemically Important Financial Institutions (SIFIs)*, April 2010.

winą za kryzys finansowy uregulowań Nowej Umowy Kapitałowej, określanej jako Bazylea II. Wdrożona w 2006 r. miała gwarantować lepszą jakość w zarządzaniu ryzykiem w sektorze bankowym. Gdy kryzys ujawnił się w 2007 r., to rozwiązania Bazylea II okazały się nieskuteczne i nie uchroniły sektora bankowego i gospodarki światowej przed poważnymi skutkami kryzysu finansowego i gospodarczego. Stąd narodziła się potężna fala wyzwań i argumentacji uzasadniających konieczność zmian architektury regulacyjnej sektora finansowego.

Sheila C. Bair, Prezes Federalnej Korporacji Ubezpieczenia Depozytów, stwierdziła przed komisją śledczą Kongresu USA ds. kryzysu finansowego, że: *Istnieją mocne dowody na to, że zastosowanie Bazylea II obniżyło znacznie wymogi kapitałowe do poziomu niższego niż ten i tak uznawany za zbyt niski*<sup>14</sup>. Jej zdaniem wymogi kapitałowe były zbyt niskie oraz wyznaczone bez obiektywnych przesłanek, co prowadziło w efekcie do tego, że systemy finansowe nie radziły sobie ze zbyt dużą dźwignią finansową. Zbliżone stanowisko w kwestii dźwigni finansowej, jako jednego z głównych źródeł kryzysu finansowego, formułuje także P.M. Hildebrand<sup>15</sup>.

Mimo ogromnych różnic w stanowiskach między regulatorami, nadzorcami, bankami i politykami, udało się w nadzwyczajnie krótkim czasie delegacji eurodeputowanych i Komisji Europejskiej porozumieć się co do szczegółów nowego unijnego nadzoru finansowego<sup>16</sup>. Porozumienie ma wejść w życie z początkiem 2011 r. Powstaje jednak wiele wątpliwości, jak w praktyce okaże się skuteczny jednolity europejski nadzór nad rynkami finansowymi, w szczególności względem instytucji transgranicznych. Okazało się bowiem podczas ostatniego kryzysu finansowego, że brakowało narzędzi, aby wprowadzić w krótkim czasie drastyczne korekty lub restrukturyzacje. Różnice w systemach prawnych całkowicie uniemożliwiały interwencje w stosunku do finansowych grup instytucji transgranicznych, nie funkcjonował adekwatny system identyfikacji zagrożeń we wczesnej ich fazie powstawania. Mało jest informacji, jak skutecznie będą rozstrzygane kontrowersje między krajami a nadzorcą europejskim, niezależnie od wypracowanych narzędzi interwencji, jeśli dominuje kultura niechęci wymiany danych i niechęci do współpracy na poziomie Europy i świata<sup>17</sup>. Nie wiadomo też, jakie konkretne narzędzia interwencyjne będą stosowane przez europejskiego nadzorcę. Rozważane były w debacie takie instrumenty jak: zmiana władz zarządzających banku, wprowadzenie zarzą-

<sup>14</sup> Sheila C. Bair, *Przyczyny kryzysu finansowego i diagnoza sytuacji na rynkach*, „Bezpieczny Bank” 2010, Nr 1, s. 58.

<sup>15</sup> P.M. Hildebrand: *Is Basel II enough? The benefits of a leverage ratio*, Speech by Mr Philipp M. Hildebrand, Vice-Chairman of the Governing Board of the Swiss National Bank, at the Financial Markets Group Lecture, London School of Economics, London, 15 December 2008.

<sup>16</sup> D. Paletta, D. Enrich, *Regulators reach pact on bank rules*, „The Wall Street Journal” Monday September 13, 2010, s. 1 i 4; *Unia dogadala się w sprawie nadzoru finansowego*, zob. portal Money.pl z 3 IX 2010 r.

<sup>17</sup> *The big debate*, „Operational Risk & Regulation”, May 2010, s. 25.

du komisarycznego, zakazy lub ograniczenia w podziale wypracowanego zysku dla akcjonariuszy, ograniczenia w swobodnym zarządzaniu aktywami<sup>18</sup>.

Reasumując, można stwierdzić, że Bazylea II była na pewno zdecydowanie lepszym standardem zarządzania ryzykiem od Bazylei I, chociaż koncentrowała się na metodach pomiaru ryzyka, ale nie uwzględniała całokształtu kontekstu zarządzania instytucjami finansowymi (np. ład korporacyjny, system motywacji, kultura ryzyka). Przyjęte kierunki zmian w systemie regulacji i nadzoru finansowego dotyczące problematyki płynności i wzrostu kapitału regulacyjnego wskazują, że banki będą funkcjonować wyjątkowo w sztywnym gorscie. Nasuwa się więc wniosek, że skoro w miarę szczegółowy system zarządzania ryzykiem okazał się nieskuteczny, to może lepszym rozwiązaniem byłoby pozwolenie bankom na swobodę wprowadzenia tych zmian, które uznają za stosowne, wprowadzając bardziej ogólne mechanizmy regulacji i nadzoru (kierunki przejścia od szczegółowych zasad zarządzania ryzykiem operacyjnym do systemu elastycznego zob. dalej).

### **3. OD REGULACYJNEGO DO ELASTYCZNEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM OPERACYJNYM**

Skala, złożoność i kompromisowy charakter wprowadzonych nowych regulacji będzie skłaniać zarządy banków do nie podejmowania jakikolwiek działań w zakresie modernizacji zarządzania ryzykiem operacyjnym. Ciężar obowiązków regulacyjnych, wynikających z nowych lub modyfikowanych regulacji, spowoduje, że braknie chęci i racjonalnych motywacji do realizacji inicjatyw w zakresie doskonalenia kompetencji w obszarze zarządzania ryzykiem operacyjnym. Opracowane i wdrażane z różnym zakresem przedmiotowym i podmiotowym regulacje, wynikające z nieodrobionej lekcji kryzysu finansowego, mają nachylenie administracyjne, a nie bazują na wykorzystaniu mechanizmów rynkowych, skuteczność ich może być niska i bardziej tworzyć nowe ryzyka i zakłócenia na rynku usług finansowych niż usuwać powstałe niepewności i zagrożenia.

Opierając się na analizie teorii, diagnozie dotychczasowych praktyk zarządzania ryzykiem operacyjnym i obserwacji zmian uwarunkowań rynkowych po wybuchu aktualnego kryzysu finansowego, należy uznać potrzebę rekonstrukcji zarządzania ryzykiem operacyjnym w sektorze bankowym. Oto lista kierunkowych zmian:

1) Podporządkowanie celów strategicznych zarządzania ryzykiem operacyjnym maksymalizacji rynkowej wartości banku z perspektywy akcjonariuszy.

Negatywne ujęcie ryzyka operacyjnego w praktyce zarządzania bankiem klóci się ze zdrowym rozsądkiem i jest kluczową barierą w doskonaleniu kompetencji

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 26.

jako czynnika uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Dlatego dostrzeżenie, a następnie próba oceny jakościowej i ilościowej pozytywnych korzyści wynikających z zarządzania ryzykiem operacyjnym, jest niezbędnym warunkiem przejścia na wyższy jakościowy poziom zarządzania ryzykiem operacyjnym. Każdy składnik ryzyka operacyjnego może być oceniany z perspektywy wzrostu wartości rynkowej dla akcjonariuszy pod kątem następujących aspektów:

- ❖ zapewnia zgodność z wymaganymi przepisami,
- ❖ ułatwia procesy monitorowania i kontroli,
- ❖ chroni wartość rynkową banku,
- ❖ redukuje średni koszt kapitału,
- ❖ redukuje koszty działania banku,
- ❖ zwiększa stabilność i efektywność procesów biznesowych,
- ❖ poprawia warunki i atmosferę w pracy,
- ❖ pozytywnie wpływa na zaufanie inwestorów,
- ❖ prowadzi do wzrostu satysfakcji i lojalności klientów.

Przeprowadzenie takiej analizy skutków ryzyka operacyjnego spowoduje, że proces identyfikacji ryzyka i jego pomiaru oraz instrumenty ograniczania będą dostosowane do oczekiwań wzrostu wartości rynkowej banku, a nie będą wynikać z działań opartych tylko na zaplanowanym na ten cel rocznym budżecie. Jest to kluczowy warunek, aby zarządzanie ryzykiem operacyjnym nie było jedynie aktywnym strategicznym, ale stało się strategicznym partnerem.

## 2) Rewizja zakresu przedmiotowego ryzyka operacyjnego.

Wąskie ujęcie ryzyka operacyjnego zgodnie z rekomendacją Bazylea II i rekomendacją M nie wytrzymuje próby czasu i wymaga rozszerzenia co najmniej o takie ryzyka, jak ryzyko prawne i ryzyko utraty reputacji. Jednak ze względu na dużą niejednorodność rodzajów ryzyka operacyjnego i zróżnicowanie pod względem częstości ich występowania, pojawia się potrzeba pragmatycznych rozwiązań w tym obszarze. Kryteria, które mogą ułatwić wybór zakresu identyfikacji składników ryzyka operacyjnego, to: skala wpływu na zmiany wartości rynkowej, koszty ograniczania danego rodzaju ryzyka operacyjnego oraz skuteczność monitorowania i kontroli ryzyka. Wydaje się, że nie ma potrzeby koncentracji działań na dążeniu do precyzyjnego prognozowania ryzyk operacyjnych o prawdopodobieństwach wystąpienia poniżej 1%. Natomiast ważne jest określenie zdarzeń i działań, które decydują o ich ograniczeniach i wypracowanie elastycznych procedur reakcji na ich wystąpienie<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> N.N. Taleb, D.G. Goldstein, M.W. Spitznagel, *Sześć błędów jakie popełniają menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2010 r., s. 110–115.

3) Szersze wykorzystanie zharmonizowanych wewnętrznie syntetycznych i dezagregowanych miar ryzyka operacyjnego.

Praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw dowodzi, że menedżerowie muszą dysponować zarówno cząstkowymi, jak i syntetycznymi miarami, dotyczy to również zarządzania ryzykiem operacyjnym. Wysokie rozdrobnienie zakresu przedmiotowego ryzyka operacyjnego powoduje naturalną złożoność budowy takiego systemu pomiaru i skłania do wykorzystywania tylko cząstkowych miar ryzyka operacyjnego, albo takich, które w finalnym zakresie nie uwzględniają istotnych rodzajów ryzyk operacyjnych. Dlatego pożądane są działania, które pozwolą na zbadanie współzależności między ryzykami oraz opracowanie syntetycznych miar ryzyka ułatwiających menedżerom podejmowanie racjonalnych decyzji.

4) W zakresie metod pomiaru ryzyka operacyjnego ukierunkowanie się na wykorzystanie zintegrowanego podejścia – wykorzystującego techniki ilościowe, ale z filtrem wiedzy eksperckiej pracowników banku.

Po wybuchu kryzysu finansowego ukazało się wiele artykułów, które krytycznie oceniały praktykę wykorzystania ilościowych modeli w ocenie ryzyka. Najbardziej spektakularny był artykuł Stulza, wykładowcy na Uniwersytecie Ohio<sup>20</sup>, oraz Taleba Goldsteina i Spitznagela na łamach „Harvard Business Review Polska”<sup>21</sup>. Zastrzeżenia Stulza dotyczyły różnych zagadnień, ale istotne są dwa aspekty wykorzystania metod ilościowych, tj. poleganiu na danych historycznych w pomiarze ryzyka i słabościach metody wartości zagrożonej ryzykiem (VaR). Jeśli chodzi o pierwszy zarzut, to ma on tylko znaczenie ilustracyjne, bo wielokrotnie akcentowana i znana jest powszechnie cecha ujęć statystyczno-ekonometrycznych, które przyjmują wprost, lub milcząco, założenie o stabilności struktury badanych zjawisk w czasie. Natomiast drugie zastrzeżenie Stulza odnosi się bezpośrednio do metody VaR, szeroko stosowanej w instytucjach finansowych do pomiaru ryzyka. W instytucjach finansowych za pomocą metody VaR dokonuje się codziennej kalkulacji wartości zagrożonej, która określa, jaką maksymalną kwotę kapitału może stracić instytucja finansowa przy określonym poziomie prawdopodobieństwa. Gdy na podstawie modelu okaże się, że wartość zagrożona wynosi 100 mln \$, przy prawdopodobieństwie 1%, to zagrożenie poniesieniem wyższej straty następnego dnia szacuje się na poziomie 1%. W praktyce ustabilizowanego działania instytucji finansowej takie przypadki przekroczenia wartości strat powyżej 100 mln \$ zdarzają się wyjątkowo rzadko ale, jak podaje Stulz, w sytuacji okresu kryzysowego dotyka to nawet renomowanych banków (np. szwajcarski UBS). Z jego wywodów wynika

<sup>20</sup> R.M. Stulz, *Przyczyny nieskutecznego zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2010 r., s. 116–125.

<sup>21</sup> N.N. Taleb, D.G. Goldstein, M.W. Spitznagel, *Sześć błędów jakie popełniają menedżerowie...*, *op. cit.*



zatem, że przyjęcie rozkładu normalnego weryfikowanego na danych historycznych prowadzi do popełnienia istotnych błędów prognozy, nawet zagrażających istnieniu instytucji finansowej. Ponadto stosowanie modelu VaR, według Stulza, wiąże się z trzema słabościami<sup>22</sup>:

- ❖ przekroczenie wartości zagrożonej niewiele mówi na temat sytuacji finansowej danej instytucji finansowej,
- ❖ model VaR nie wychwytuje strat katastroficznych (krytycznych), czyli takich, które cechuje małe prawdopodobieństwo wystąpienia, ale powodują brzemiennie skutki dla instytucji finansowej,
- ❖ model VaR nie informuje przy ocenie dziennej straty o skali ryzyka związanego z portfelem aktywów, który instytucja finansowa posiada przez dłuższy okres. Cechy tego portfela mogą istotnie ograniczać możliwości jego natychmiastowej sprzedaży na rynku i zapobiegać degradacji jej wartości. W okresie ostatniego kryzysu finansowego zdarzały się przypadki, że niektóre fragmenty portfeli kredytowych przestały mieć jakąkolwiek wartość.

Nieco inne aspekty krytyki wysuwa zespół amerykańskich ekonomistów. Uzasadnia on następujące słabości związane z wykorzystaniem formalnych modeli w pomiarze ryzyka<sup>23</sup>:

- ❖ nieuzasadnione przekonanie, że potrafimy zarządzać ryzykiem dzięki umiejętnościom przewidywania zdarzeń nadzwyczajnych,
- ❖ zbyt duża wiara, że w zarządzaniu ryzykiem pomoże znajomość historii poprzednich ryzyk,
- ❖ zapominanie w procesie decyzyjnym o tych radach, które wskazują, czego nie powinniśmy robić,
- ❖ przyjmowanie bezkrytycznie założenia, że ryzyko można zmierzyć odchyleniem standardowym,
- ❖ niedocenianie faktu, że to, co jest ekwiwalentne matematycznie w interpretacji i zachowaniach, może mieć odmienne wymiary, czyli nie zachodzi ekwiwalentność psychologiczna,
- ❖ przekonanie o fakcie, że wydajność i maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy wykluczają redundancję (nadmiarowość).

Mimo zasadności podnoszonych krytycznych opinii na temat wykorzystania metod ilościowych w mierzeniu ryzyka wydaje się, że oceny te są nieco przesadzone i niepełne. Po pierwsze, nie ma metod (modeli) pomiaru ryzyka, które nie posiadałyby mankamentów. Co więcej, lista wad metody VaR jest znacznie dłuższa niż wspomina to w swoim artykule Stulz<sup>24</sup>. Po drugie, warto podkreślić, że mankamenty metod

<sup>22</sup> R.M. Stulz, *Przyczyny nieskutecznego zarządzania...*, op. cit., s. 120.

<sup>23</sup> N.N. Taleb, D.G. Goldstein, M.W. Spitznagel, *Sześć błędów jakie popełniają...*, op. cit.

<sup>24</sup> Zob. np. D. Cernaskas, G. David, A. Tarantino, VAR VAR com, „Operational Risk & Regulation” August 2010, Vol. 11, Nr 8, s. 36.

ilościowych nie wystąpiłyby z takim natężeniem, gdyby nie kontekst, w jakim były stosowane. Wprowadzone w ostatnich latach dość bezkrytycznie innowacje produktowe w zarządzaniu ryzykiem, a także motywacje zarządzających instytucjami finansowymi, były z pewnością okolicznościami towarzyszącymi wynaturzeniu się metod ilościowych, ale tego wątku w krótkich tekstach krytycznych nie odnajdujemy.

Najważniejsze i najcenniejsze jest to, do jakich refleksji prowadzi nurt krytyczny wykorzystania metod ilościowych w pomiarze ryzyka w przedsiębiorstwie. Lekcja kryzysu finansowego w zakresie stosowania metod ilościowych sprowadza się do następujących wniosków:

- a) przywracają one niedocenianą rangę wykorzystania w pomiarze ryzyka metod prostych (np. mapy ryzyka, macierzy ryzyka), które są zrozumiałe przez decydentów, a stosowane przez ogół pracowników prowadzą do uzyskania większej skuteczności w zarządzaniu ryzykiem,
- b) wskazują na potrzebę wykorzystania metod scenariuszowych i symulacyjnych, które są istotnym uzupełnieniem i rozszerzeniem tych metod, które opierają się tylko na informacji historycznej,
- c) wzmacniają potrzebę filtracji czy weryfikacji wyników metod ilościowych przez oceny i korekty ekspertów (czyli praktyka wymaga systemowej integracji informacji o ryzyku – jednoczesne wykorzystanie podejść ilościowych z jakościowymi),
- d) dają sygnał do poszukiwania nowych metod pomiaru ryzyka, które, jak w przypadku metody VaR, niwelowałyby jej niektóre słabości,
- e) podnoszą znaczenie systemu komunikacji w zarządzaniu ryzykiem, gdy niejednolita terminologia, połączona ze słabą znajomością stosowanych metod, prowadzi do generowania wielu błędnych decyzji w zarządzaniu ryzykiem.

5) Szersze i głębsze upodmiotowienie procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym.

Jakość zarządzania ryzykiem operacyjnym nie zależy tylko od wąskiej grupy kadry menedżerskiej, ale wrażliwości i podejścia do ryzyka wszystkich pracowników banku. Wyraźnie podkreśla to jedna z alternatywnych: *definicji ryzyka operacyjnego, która zalicza te ryzyka, które pojawiają się w działalności bankowej po codziennym zgaszeniu światła*<sup>25</sup>. Taki postulat jest tym bardziej uzasadniony, że działalność banków zalicza się do tzw. biznesów zaufania i wobec tego niemal każdy przejaw działalności pracowników znajduje wyraz końcowy w zaufaniu klientów, partnerów i społeczności lokalnej czy nawet globalnej (np. awarie sprzętu informatycznego, niesolidni pracownicy, niewłaściwe umowy). Dlatego szkolenie pracowników, system motywacyjny, system kontroli i komunikacji, a także delegowanie uprawnień i odpowiedzialności za ryzyka operacyjne wzmacniają skuteczność i efektywność procesu zarządzania ryzykiem, a co najważniejsze prowadzą do wzrostu wartości rynkowej banków.

<sup>25</sup> C. Athanasiu, *After the Crisis. Building a Foundation for the Future of Operational Risk Management*, „The Journal of Enterprise Risk Management”, July–August 2010, s. 43.

## PODSUMOWANIE

Opracowanie niniejsze dowodzi, na podstawie analizy przeprowadzonych badań w obszarze zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, obserwacji i kwerendy współczesnej literatury, że zarządzanie ryzykiem operacyjnym znajduje się na niewłaściwej trajektorii rozwojowej. W związku z tym rozszerza się przepaść między postulatami teoretycznymi a praktyką zarządzania ryzykiem operacyjnym. Zatem rekomenduje się wiele istotnych zmian w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym, w tym: redefinicję ryzyka operacyjnego, zmianę celu zarządzania, rewizję zakresu przedmiotowego ryzyka operacyjnego, bardziej holistyczne podejście do zarządzania i szersze upodmiotowienie procesu zarządzania.

Uznaje się też, że silne i słabe sygnały płynące z ostatniego kryzysu finansowego nie znajdują właściwego odzwierciedlenia w przygotowywanych regulacjach, co skłania do bardziej aktywnych postaw wobec zarządzania ryzykiem operacyjnym, gdyż jego ranga nieporównywalnie wzrasta, jak wynika z badań i publikowanych rankingów ryzyka sektora bankowego, a przede wszystkim zmian otoczenia zewnętrznego.

## Bibliografia

Athanasiu C., *After the Crisis. Building a Foundation for the Future of Operational Risk Management*, „The Journal of Enterprise Risk Management” July–August 2010.

Bair Sheila C., *Przyczyny kryzysu finansowego i diagnoza sytuacji na rynkach*, „Bezpieczny Bank” 2010, Nr 1.

*The big debate*, „Operational Risk & Regulation”, May 2010.

Cernaskas D., David G., Tarantino A., VAR VAR com, „Operational Risk & Regulation” August 2010, Vol. 11, Nr 8.

Gospodarowicz A., *Ryzyko operacyjne i jego ocena w regulacjach Nowej Umowy Kapitałowej*, [w:] *Wyzwania współczesnych finansów*, pod red. K. Jajugi, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Hildebrand P.M., *Is Basel II enough? The benefits of a leverage ratio*, Speech by Mr Philipp M. Hildebrand, Vice-Chairman of the Governing Board of the Swiss National Bank, at the Financial Markets Group Lecture, London School of Economics, London, 15 December 2008.

Krasodomska J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach*, PWE, Warszawa 2008.

Lenczewski Martins C., Niedziółka P., *Kwantyfikacja ryzyka operacyjnego w banku oraz jego wpływ na wymóg kapitałowy*, „Bank i Kredyt” maj 2005 r.

Lewandowski D., *Ryzyko operacyjne w bankach – zarządzanie i audyt w świetle wymagań Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego*, „Bank i Kredyt” kwiecień 2004 r.

Maino R., Masera R., Mazzani G., *Reform of the Risk Capital Standard (RCS) and Systemically Important Financial Institutions (SIFIs)*, April 2010.

Matkowski P., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.

*Opinia Komisji Nadzoru Bankowego wydana na podstawie przeprowadzonej inspekcji z 28 II 2006 r.*

Paletta D., Enrich D., *Regulators reach pact on bank rules*, „The Wall Street Journal” Monday September 13, 2010.

Piohunowicz M., *Kategoryzacja strat operacyjnych w bankowości*, „Bank i Kredyt” wrzesień 2006 r.

*Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, KNB, Warszawa 2004.

Stulz R.M., *Przyczyny nieskutecznego zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2010 r.

Taleb N.N., Goldstein D.G., Spitznagel M.W., *Sześć błędów jakie popełniają menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2010 r.

*The big debate*, „Operational Risk & Regulation”, May 2010.

*Unia dogadała się w sprawie nadzoru finansowego*, zob. portal Money.pl z 3 IX 2010 r.