

*Krzysztof Broda**

NADZORCZA PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

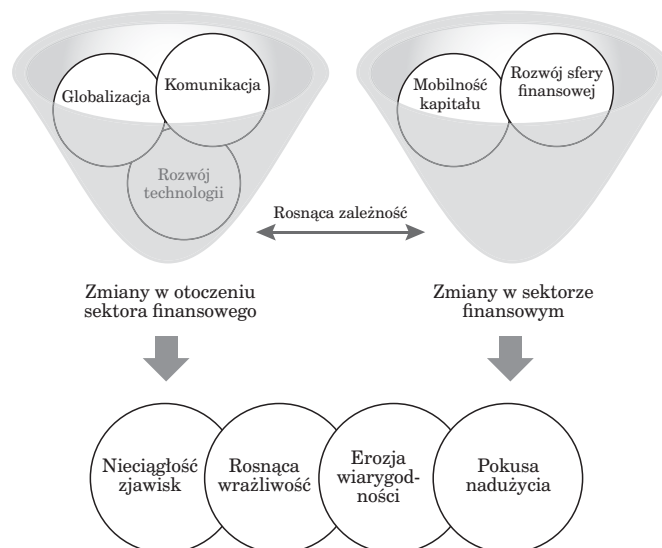
WSTĘP

W gospodarce rynkowej cykliczność jest naturalną cechą rozwoju gospodarczego a z cyklicznością wiąże się występowanie kryzysów. Dlatego w gospodarce rynkowej kryzysy były, są i będą. Jednak warto podkreślić, że ze względu na kontekst systemowy kolejne kryzysy nie były, nie są i prawdopodobnie nie będą takie same. Doświadczenia globalnego kryzysu z przełomu dekad XXI w. dostarczają kolejnych argumentów na potwierdzenie tej hipotezy. W odniesieniu do zarządzania ryzykiem oznacza to konieczność nie tylko uwzględniania doświadczeń historycznych, ale przewidywanie wyzwań przyszłości.

Jakie są najważniejsze cechy współczesności, które kształtują warunki w jakich ryzyko będzie powstawać, w jakich będzie trzeba nim zarządzać? Jak się do nich przygotować, aby stworzyć warunki skutecznego zarządzania ryzykiem? Model przedstawiony na rysunku 1 w nieco uproszczony sposób charakteryzuje kluczowe uwarunkowania, kształtujące współczesne otoczenie, w którym działają podmioty finansowe, oraz warunki, w jakich przebiega proces zarządzania ryzykiem, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem w bankach.

* Krzysztof Broda jest dyrektorem Departamentu Projektów Strategicznych w Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

Rysunek 1. Model zmian w otoczeniu podmiotów finansowych



Źródło: opracowanie własne.

1. NOWE WARUNKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM – ZMIANY W OTOCZENIU PODMIOTÓW FINANSOWYCH

1.1. Globalizacja

Obecny kryzys ukazał skutki postępującej globalizacji procesów prowadzących do „jednego świata i globalnego społeczeństwa”, do zaniku odrębności i lokalności. Rosnąca współzależność i integracja w sferze politycznej, ekonomicznej, społecznej i kulturowej jest zjawiskiem powiązaniem z rozwojem komunikacji (jako pochodnej rozwoju technologicznego) oraz ułatwieniami w migracji ludzi. Rosnąca wymiana handlowa – związana z dostępem do rynków oraz mobilność kapitału, wzmacnianą łatwością i szybkością komunikowania się na małe i wielkie odległości, sprzyja internacjonalizacji zjawisk i procesów ekonomicznych. Globalna komunikacja wpływa na procesy rozwoju społecznego, w tym integrację, konwergencję lub inne formy zmian kulturowych. Ma to m.in. wpływ na upowszechnianie postaw czy zachowań na rynkach finansowych, choć pewnie niejednolity na poszczególne podmioty. Jednym z ubocznych efektów tych procesów jest umasowienie w różnych skalach przestrzennych pewnych postaw, które na rynkach finansowych kreują lub wzmacniają tzw. efekty stadne.

1.2. Komunikacja

Rozwój komunikacji stanowił jeden z kluczowych warunków globalizacji, ale powszechna komunikacja i coraz łatwiejszy przepływ informacji same w sobie są istotne dla podmiotów finansowych także w wymiarze regionalnym i lokalnym. Łatwość komunikacji zwiększyła istotnie dynamikę różnorodnych zdarzeń oraz zakres ich oddziaływania. Trzeba także brać pod uwagę rosnącą dostępność informacji oraz znaczne utrudnienia w ich ochronie i w ograniczaniu dostępu. Praktycznie każdy zainteresowany ma możliwość nawiązania kontaktu, którego jedyne ograniczenie stanowi wydajność technologiczna środków komunikowania się. Ta dostępność wymaga odpowiedniej gotowości do reakcji, w tym udzielania informacji, bez względu na ich zakres.

Rola mediów w komunikacji jest olbrzymia. Konkurencja na rynku mediów i dążenie do zainteresowania klientów prowadzi do przejaskrawiania przekazywanych informacji, a w krańcowych sytuacjach do kreowania medialnej rzeczywistości poprzez wysnuwanie subiektywnych ocen czy wniosków trudnych do zweryfikowania nie tylko dla przeciętnego podmiotu systemu ekonomicznego, w ujęciu lokalnym czy krajowym, ale tym bardziej w skali międzynarodowej czy globalnej.

1.3. Bankowość elektroniczna jako przykład rozwoju technologii

Upowszechnienie szeroko rozumianej bankowości elektronicznej nie tylko zwiększyło komfort klientów korzystających z usług bankowych, ale przyczyniło się także do zmiany ich zachowań. Zdalny dostęp do posiadanych środków wpływa na aktywność, szybkość reakcji, wreszcie lojalność klientów. W sytuacji gdy klienci coraz powszechniej korzystają z usług więcej niż jednego banku, możliwości wynikające ze zdalnego dostępu do posiadanych środków podnoszą wymagania wobec zarządzania płynnością banku. Dawniej oznaką problemów banku były kolejki przed bankiem czy w jego oddziałach. Obecnie bank może utracić płynność w ciągu jednego weekendu bez otwierania oddziałów, tylko z powodu zleceń składanych przez klientów elektronicznie. Działanie systemów elektronicznego dostępu jest dodatkowo ważnym zadaniem zarządzania ryzykiem operacyjnym, ponieważ zakłócenia w ich funkcjonowaniu mogą same w sobie stanowić zagrożenie, np. poprzez zwiększenie obciążenia oddziałów (do czego nie muszą one być przygotowane) lub negatywny wpływ na reputację banku.

2. NOWE WARUNKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM – ZMIANY W SEKTORZE FINANSOWYM

2.1. Rozwój sfery finansowej/ Procesy pogłębiania finansowego

Deregulacja rynku finansowego przyczyniła się do jego skokowego wzrostu. Współcześnie wielkość obrotów na rynku finansowym przekracza poziom wytwarzanego produktu realnego kilkadziesiąt razy. Jeszcze większa jest dysproporcja między wielkością rynku walutowego a obrotami handlu zagranicznego. Podobna sytuacja występuje na rynkach surowcowych.

Nie jest możliwe wyznaczenie optymalnej – z punktu widzenia gospodarki – realnej wielkości rynku finansowego, jednak intuicyjnie wzrost rynku finansowego istotnie przekroczył faktyczne potrzeby rozwoju gospodarczego i obsługi sfery realnej. Bez wątpienia część rynku finansowego tworzy segment, na którym podmioty-gracze zajmują się spekulacją pieniędzem, nie odbiegającą w swej istocie od typowych zakładów, w której uczestnicy zajmują pozycje pod pewne przyszłe, przewidywane zdarzenia i sytuacje na rynku. Zachowania na tym segmencie rynku nie odbiegają od gry w kasynie (por. rysunek 2).

Dwa zjawiska związane z przedstawionym powyżej opisem mogą być niezwykle groźne w perspektywie zarządzania ryzykiem. Pierwsze z nich to kwestia angażowania do gry w kasynie – choć nie wyłącznie – środków powierzanych podmiotom finansowym przez inwestorów, z których tylko część ma świadomość wykorzystywania ich do „kasynowego hazardu”. Drugie wiąże się z tak dużym wzrostem rynku finansowego, że zaczyna kreować on zmiany niezależnie od zmian w gospodarce realnej, co więcej, są to zmiany mogące na tę gospodarkę istotnie oddziaływać.

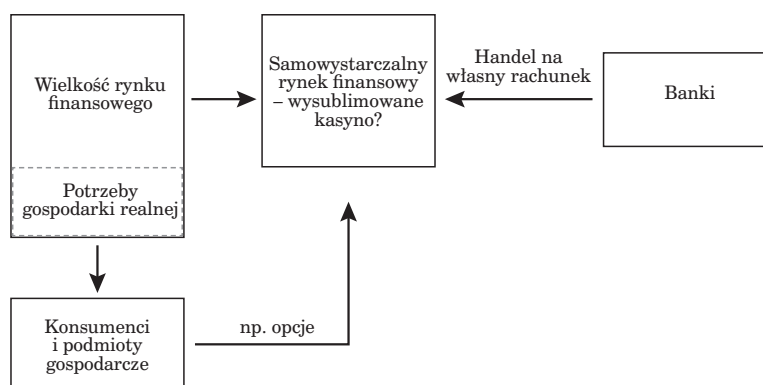
Wielkość rynku finansowego w wielu krajach jest tak duża, że gospodarki realnej po prostu nie stać na finansowanie skutków zjawisk kryzysowych w sferze finansowej – ani poprzez ich absorpcję, ani poprzez ewentualne przeciwdziałanie systemowe. Ze względu na wskazane dysproporcje wielkości sfery finansowej i realnej, próby reaktywnego podejścia do negatywnych zjawisk na rynku finansowym napotykają ograniczenia.

Mimo wzrostu zakresu regulowania sektora finansowego, w następstwie ostatnich doświadczeń kryzysowych, poziom ten jest daleki od stanu sprzed deregulacji w końcowych dekadach poprzedniego wieku. Ze względu na gigantyczne zaangażowanie środków finansowych niemożliwe wydaje się zamknięcie kasyna, ale można wpływać na to, kto wchodzi do tego kasyna i jakimi pieniędzmi gra. Nie można także stwarzać komfortowych warunków dla bezpiecznego hazardu poprzez ochronę jego uczestników, zwłaszcza w formie gwarantowania środków w nim wykorzystywanych. Atmosfera kasyna udziela się części uczestników rynku finansowego. Gdy zawodzą mechanizmy kontrolne, występują zjawiska znane hazardzistom – chęć

odegrania się. Angażowanie coraz większych kwot w grze prowadzi do wielkich strat na skutek incydentów operacyjnych. Oto cztery przykłady¹:

- ❖ Kweku Adoboli – UBS – 2,3 mld \$;
- ❖ Jerome Kerviel – Societe Generale – 4,9 mld euro;
- ❖ John Rusnak – Allfirst (AIB) – 0,691 mld \$;
- ❖ Nick Leeson – Barings – 0,8 mld funtów.

Rysunek 2. Skutki rozwoju sfery finansowej



Źródło: opracowanie własne.

2.2. Mobilność kapitału

Rozwój rynku finansowego poprzez usunięcie wielu barier i ograniczeń zwiększył mobilność kapitału. Konkurencja po stronie popytu na kapitał prowadzi do wielu negatywnych zachowań. Wysoce mobilny kapitał poszukuje ponadprzeciętnej stopy zwrotu. Potrzeba zdobycia mobilnego kapitału skróciła perspektywę osiągnięcia celów w zakresie zwrotu z kapitału. Rynek ocenia zwrot w okresach relatywnie krótkich i narzuca tę perspektywę zarządzającym podmiotami finansowymi. Z powodu rozdrobnionego akcjonariatu banków, wielości interesów akcjonariuszy i interesariuszy, istotnego udziału w rynku podmiotów, którym powierzono środki w celu spekulacyjnej maksymalizacji zwrotu, próby zarządzania inwestycjami w długiej perspektywie postrzegane są negatywnie, a nawet eliminowane². Głoszenie poglą-

¹ A. Stec, Parada pechowych maklerów – <http://weekend.pb.pl/2503575,26640,parada-pechowych-maklerow> (dostęp: 18.04.2012).

² Ta rzeczywistość zderza się z pryncypiami zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem to co najmniej bieg na długi dystans, jeśli nie maraton – przychody są szybsze niż koszty ryzyka. Przychody startują w sprincie, później dają się wyprzedzić kosztom, które trudno dogonić, gdy już wyjdą na prowadzenie.

dów wymagających cierpliwości inwestorów często nie jest akceptowane³; większą szansę zrozumienia takiej postawy mają ci zarządzający, którzy współpracują ze stabilnym, dominującym właścicielem.

3. NOWE WARUNKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM – IMPLIKOWANE SKUTKI ZMIAN

3.1. Rosnąca zależność zjawisk

Gospodarka i finanse, jak wiele innych sfer ludzkich działań, cechują się istotnym stopniem skomplikowania. Dodatkowo globalizacja i rozwój komunikacji, zwłaszcza w odniesieniu do rynków finansowych, przyczyniają się do podwyższania poziomu zależności zjawisk lub procesów, które historycznie cechowała znaczna autonomia, a przynajmniej znaczne różnice w czasie przepływu informacji i zasobów, zwłaszcza zasobów finansowych.

Wskazane procesy mają kluczowe znaczenie dla metod i procedur zarządzania ryzykiem, w szczególności opartych na statystycznych szeregach czasowych. Chodzi zwłaszcza o zdolności prognostyczne stosowanych modeli, zbudowanych na prawidłowościach stwierdzanych przy analizie danych z przeszłości, nawet bardzo nieodległej. Przy czym wiara w ich skuteczność sama w sobie stanowi zagrożenie, bowiem zmiany warunków funkcjonowania systemów ekonomicznych rzutują zarówno na kierunek, jak i siłę związków komponentów stosowanych modeli.

Zjawisko nadmiernego zadłużenia z tytułu kredytów detalicznych to przykład wyzwania w zakresie wykorzystania modeli oceny ryzyka kredytowego. O ograniczonej ich przydatności w nowych warunkach świadczą chociażby poziomy rezerw utworzonych w instytucjach kredytowych, które w swoich modelach akceptacji zawęziły zakres oceny do wyników modeli statystycznych.

Ostatnie lata kryzysu wykazały konieczność refleksji nad przyjmowanymi założeniami o zależności ryzyk, a w szczególności możliwego efektu ich dywersyfikacji. Praktyczne doświadczenia wskazują nie tylko na niesłuszność założenia o niezależności bazowych ryzyk (rynkowego, kredytowego, płynności), ale wręcz na wysoką ich współzależność.

³ Warto zastanowić się, co miał na myśli Charles „Chuck” Prince, były CEO Citigroup, mówiąc: „Póki gra muzyka, musisz tańczyć. My wciąż tańczymy” – P. Chwiejczak, Dopóki gra muzyka, tańcz! – <http://www.parkiet.com/artykul/911256.html> (dostęp: 18.04.2012).

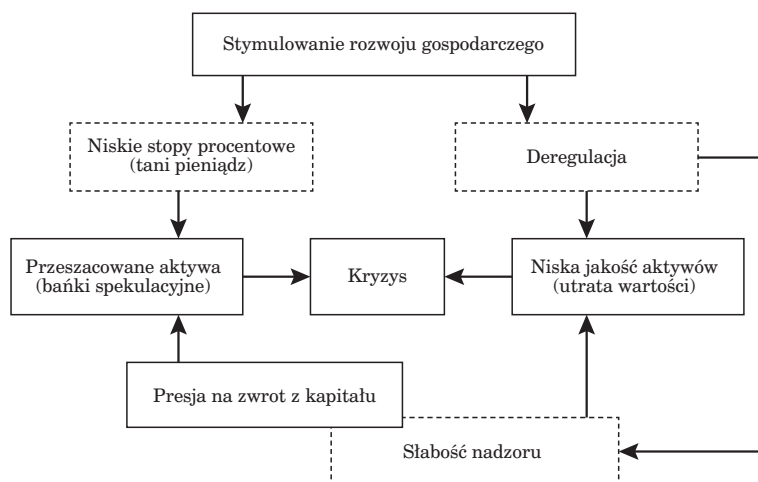
3.2. Zmiana natury cykliczności zjawisk i procesów ekonomicznych

Symptomem współczesności jest rosnąca dynamika zmian, co oznacza skracanie trendów, ograniczone podobieństwo w czasie powtarzanych zjawisk czy procesów.

Swoista nieciągłość zjawisk i procesów wpływa na możliwość konstruowania i wykorzystania modeli empirycznych w procesach zarządzania ryzykiem. W gospodarkach transformacji systemowej czy tzw. wschodzących dodatkowym ograniczeniem w wykorzystywaniu modeli jest brak szeregów danych dla pełnego cyklu czy cykli koniunkturalnych, potrzebnych do szacowania różnorodnych parametrów zmienności.

Rozwój gospodarki rynkowej cechuje się cyklicznością. Rozwinięte społeczeństwa oczekują jednak stabilności i te oczekiwania kierują pod adresem polityków. Presja ta skłania z kolei polityków do prób ingerowania w procesy gospodarcze w taki sposób, aby gospodarka znajdowała się stale na ścieżce wzrostu. Kryzysowy charakter takich ingerencji opisuje rysunek 3.

Rysunek 3. Warunki powstawania kryzysów



Źródło: opracowanie własne.

Przesłanką każdego kryzysu jest z jednej strony brak kontroli nad podejmowaniem nadmiernego ryzyka, jako pochodna osłabienia szeroko rozumianej sfery regulacyjnej, z drugiej zaś dostęp do taniego pieniądza, co prowadzi do wysokiego poziomu lewarowania. Przekonanie, że niskie stopy procentowe stymulują wzrost gospodarczy, a swoboda działalności gospodarczej jest warunkiem takiego wzrostu, niesie ze sobą immanentne ryzyko powstania kryzysu, zwłaszcza gdy przeszacowuje się efekt obniżki stóp. Katalizatorem takich zjawisk jest wspomniana już wysoka

mobilność kapitału i wynikająca z niej presja na zwrot z inwestycji. Wysoki zwrot z kapitału wiąże się na ogół z podejmowaniem większego ryzyka, które jest ułatwione w warunkach łagodzenia regulacyjnego. Zjawiska te prowadzą do narastania „banierek” spekulacyjnych z powodu wysokiego poziomu lewarowania dostępnych środków i podejmowania nadmiernego ryzyka, które w dłuższej perspektywie – w sytuacji jego materializacji – prowadzi do obniżenia wartości aktywów. Zwykle materializacja ryzyka następuje w warunkach pogorszenia otoczenia gospodarczego, w tym urealnienia wartości spekulacyjnie przeszacowanych aktywów. Przykładem może być rynek nieruchomości – jeden z najbardziej podatnych na działania o charakterze interwencyjnym, zwykle pod hasłami realizacji celów polityki społecznej.

3.3. Rosnąca wrażliwość na zmiany

To zagadnienie, wiążące się istotnie z rozwojem komunikacji, nabiera obecnie zupełnie nowych wymiarów. Reakcje na krótkoterminowe, płytkie zjawiska, które były zasadniczo powiązane z rynkami o charakterze spekulacyjnym, np. rynkiem kapitałowym, udzieliły się także innym uczestnikom, obserwatorom, analitykom, a nawet naukowcom i decydentom. W minionych latach miesięczne zmiany wskaźników typu makro były przyjmowane z dużą rezerwą w oczekiwaniu na ich weryfikację i potwierdzenie w trendzie dłuższych okresów. Obecnie na podstawie zmian w horyzoncie miesięcznym (które często są korygowane przez publikujące je podmioty ze względu na ograniczenia badawcze) budowane są prognozy, tworzone scenariusze i podejmowane decyzje. Kolejny miesiąc często przynosi zmiany idące w odwrotnym kierunku i odmiennej skali, co nie przeszkadza budowaniu nowych prognoz. Szeroko komunikowane wnioski i analizy oparte na danych krótkookresowych są następnie podstawą zachowania wielu uczestników rynku, w tym w gospodarce realnej, wzmacniając już i tak wysoką jej zmienność.

Spadki w tempie wzrostu lub jego spowolnienie przyjmuje się prawie jak zjawiska o charakterze katastroficznym i kryzysowym, zapominając o starej zasadzie cykliczności rozwoju gospodarki rynkowej.

3.4. Erozja wiarygodności

Kryzys nadszarpnął także zaufanie do banków. Powiedzenie „pewne jak w banku” straciło na aktualności. Ostatni kryzys postawił pod znakiem zapytania wysokość węg ryzyka dla ekspozycji wobec banków, ekspozycji wewnątrzgrupowych i ekspozycji wobec państw (rządów). W tym zakresie nawet Dyrektywa CRD IV nie nadąża za realiami rynku.

W zasadzie w sferze finansów pozostała jedna wiarygodna instytucja – bank centralny (z Europejskim Bankiem Centralnym na czele), ale rosnące oczekiwania wobec jego roli w zarządzaniu kryzysem fiskalnym mogą doprowadzić do erozji tej

reputacji. Dziś trudno sobie wyobrazić skutki takiego kryzysu zaufania, choć stawianie tego typu pytań nie wydaje się już tak bezzasadne jak jeszcze kilka lat temu.

Kryzys zaufania dotyka także postrzegania zabezpieczeń. Zabezpieczenie nie chroni przed ryzykiem jako takim, natomiast ogranicza jego skutki dla podmiotów nim objętych. Zabezpieczenie – poprzez przychody z jego realizacji (także w przypadku przejęcia na potrzeby własne) – zmniejsza straty będące efektem jego realizacji.

Zjawisko przenoszenia ryzyka jest skuteczne w ocenie indywidualnej, ale nie systemowej, gdyż poprzez przenoszenie poziom ryzyka nie zmniejsza się, a jedynie zmienia się sposób, w jaki realizacja ryzyka może oddziaływać indywidualnie (różna zdolność absorpcji strat) i systemowo (dywersyfikacja, kumulacja). Doświadczenia kilku ostatnich lat pokazują działanie mechanizmu przenoszenia ryzyka: ryzyko kredytowe z kredytów hipotecznych subprime „sprzedawane” przez udzielającego kredyt poprzez sekurytyzację nabywcom papierów wartościowych zabezpieczonych na portfelach kredytów hipotecznych, bądź absorpcja ryzyka kredytowego banków przez fundusze publiczne (kryzys fiskalny).

Na skuteczność zabezpieczeń wpływa wiele czynników zarówno wewnętrznych (polityka w tym zakresie, jakość procesów wyceny zabezpieczenia, ustanawiania, monitorowania i realizacji), jak i zewnętrznych (środowisko regulacyjne, zmiany rynkowe, sposób działania instytucji infrastruktury gospodarczej i publicznej).

Ostatnie zjawiska kryzysowe stanowią nowe wyzwania dla zabezpieczeń w zarządzaniu ryzykiem. Skuteczność *credit default swaps* zabezpieczających ryzyko kredytowe nabywców dłużnych papierów wartościowych rządu greckiego została poddana weryfikacji z ostatecznym wynikiem pozytywnym, ale z pewnością towarzyszące temu procesowi wydarzenia obniżyły zaufanie uczestników rynku i obnażyły słabe strony tych instrumentów (zależność efektu zabezpieczenia od uznawanej decyzji przedstawicieli jednego podmiotu).

Wydarzenia na rynku amerykańskim i hiszpańskim ponownie zwróciły uwagę na skuteczność zabezpieczeń hipotecznych (problem ten ujawniał się już wcześniej w trakcie kryzysu na rynku nieruchomości). Z powodu potężnej nierównowagi na rynku nieruchomości straty z tytułu ryzyka kredytów hipotecznych okazały się w sporej części nie zabezpieczone i bez pokrycia. Faktyczną skalę problemu zaburza liczba nieruchomości przejmowanych przez banki. Ryzyko związane z kredytem hipotecznym przenoszone jest na posiadane w aktywach nieruchomości, które tracą na wartości.

3.5. Pokusa nadużycia

Wzrost pokusy nadużycia (*moral hazard*) jest najbardziej destrukcyjnym zjawiskiem na rynkach finansowych w ostatnich latach. Postrzeganie siebie jako gracza „zbyt dużego, aby upaść”, i przekonanie o wsparciu publicznym w sytuacji zagrożenia, prowadzi do podejmowania nadmiernego ryzyka. W przypadku przeciętnego

uczestnika rynku takie agresywne działanie w sferze ryzyka grozi możliwym wyeliminowaniem z rynku, czyli upadłością, w wyniku poniesienia strat przekraczających możliwości kapitałowe podmiotu.

Pokusa nadużycia niszczy dyscyplinę rynkową i prowadzi do agresywnych zachowań. Jednocześnie troska o stabilność sektora finansowego zakłóca mechanizm samooczyszczania systemu poprzez upadłość banków. W podmiotach, których działalność oparta jest w znacznym stopniu na zarządzaniu ryzykiem, prowadzi to dość często do erozji systemu wartości klientów i zarządzających ich depozytami, podkopując fundamenty biznesu bankowego. Klienci i zarządzający czują się zwolnieni z odpowiedzialności za dokonywane wybory, jeśli zły wybór nie prowadzi do straty finansowej i dalszych i innych dolegliwych konsekwencji. Niestety, w ostatnim kryzysie zarysowuje się tendencja do poszukiwania rozwiązań o charakterze reaktywnym, a nie proaktywnym (prewencyjnym). Rozwiązania, które ograniczają lub eliminują skutki kryzysu dla uczestników rynku, przyczyniają się do wzrostu pokusy nadużycia. Taki charakter mają zwiększone (a nawet nielimitowane) gwarancje dla deponentów, różnego rodzaju fundusze ratunkowe i restrukturyzacyjne, możliwość transferu aktywów lub ratowania płynności podmiotów zagrożonych kosztem podmiotów zdrowych, deklaracje typu: „żaden bank europejski nie upadnie”, itp. Nadmierne podejmowanie ryzyka musi wiązać się z odpowiedzialnością; podmioty, które nie są w stanie prowadzić bezpiecznego i rentownego biznesu, muszą być eliminowane z rynku bez względu na swoją wielkość. Należy jedynie przygotować takie rozwiązania, które uczynią to wyjście z rynku najmniej kosztowne dla podmiotów nie powiązanych bezpośrednio z eliminowanym. Nie można bezwarunkowo chronić klientów i kontrahentów podmiotów prowadzących nadmiernie ryzykowną działalność, ponieważ osłabia to dyscyplinę rynkową uwalniając podmioty podejmujące błędne decyzje od ponoszenia ich negatywnych skutków.

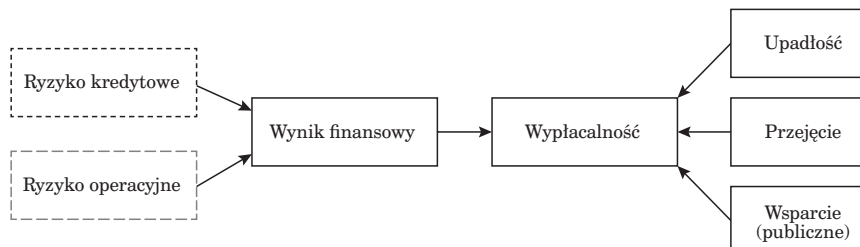
4. REAKCJA NA ZMIANY WARUNKÓW ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

4.1. Nowa mapa ryzyk

W wyniku opisanych powyżej zmian w otoczeniu banków zaszły daleko idące korekty na mapie ryzyk, na jakie eksponowane są podmioty sektora bankowego. W pewnym uproszczeniu pokazują je rysunki 4 i 5. Rośnie zakres przedmiotowy ryzyk, przed jakimi stają banki, i zmienia się (czego nie pokazują rysunki) sama natura, w tym stopień komplikacji poszczególnych ryzyk.

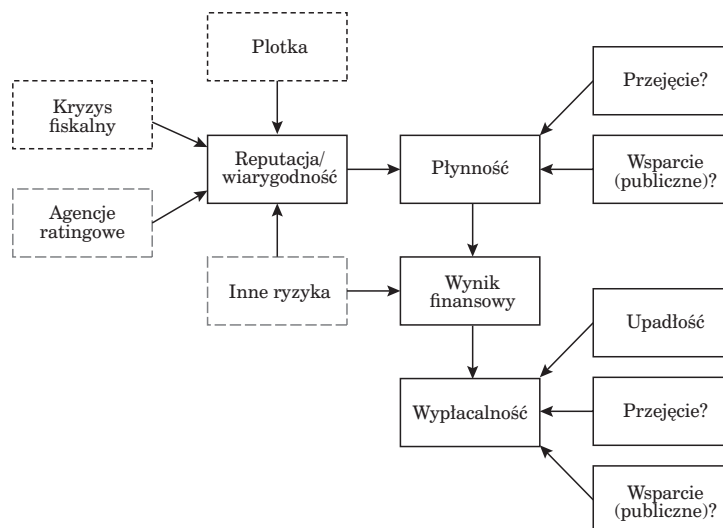
Oba wymiary zmian – nowe ryzyka, większe wymagania dla zarządzania ryzykiem w szczególności, koniecznie wymagają reakcji banków. Poniżej przedstawiam kierunki, w jakim mogą – i powinny – zmierzać zmiany w systemach zarządzania ryzykiem.

Rysunek 4. Zagrożenia podmiotów sektora bankowego – dawniej



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 5. Zagrożenia podmiotów sektora bankowego – obecnie



Źródło: opracowanie własne

Jednakże, wobec skali wyzwań, a także zmiennych warunków prowadzenia działalności, propozycje te z pewnością nie gwarantują właściwego rozwiązania problemów, przed którymi stoją banki i ich właściciele. Zarówno zarządzający bankami, jak i organy nadzoru muszą nieustannie śledzić zmiany i procesy w otoczeniu bankowym, analizować doświadczenia zarówno własne, jak i cudze, aby właściwie rozumieć zachodzące zmiany i podejmować prawidłowe decyzje.

Bierność i reaktywność jest z pewnością postawą dalece niewystarczającą wobec nowych wyzwań.

W obecnej strukturze i roli rynku finansowego konieczne jest zablokowanie możliwości zawierania transakcji o charakterze handlowym z wykorzystaniem środków

powierzonych bez wyraźnej dyspozycji właściciela środków (klienta). W uproszczeniu chodzi o rozdzielenie bankowości inwestycyjnej i komercyjnej (szczególnie detalicznej). Jeśli uznamy, że nie należy grać w kasynie rynku finansowego cudzymi pieniędzmi, warto także ograniczyć tę pokusę dla chętnych ryzykujących własne pieniądze. Nieprofesjonalni uczestnicy rynku, nie znający jego reguł i doświadczeń, nie powinni otwierać ekspozycji bez zabezpieczenia pełnego pokrycia ich realizacji. Nawet profesjonalni uczestnicy mogą stanowić ryzyko, jeśli ich spekulacje przyniosą straty wpływające na sytuację finansową i mogące zakłócić regulowanie zobowiązań także wobec banku. Każde ryzyko klienta kredytowego jest także ryzykiem dla banku, i powinno być uwzględniane w analizie sytuacji kredytobiorcy.

Aby uniknąć złych scenariuszy w przyszłości, konieczne są regularnie wykonywane stress testy w pełnym zakresie ryzyk banku i jego klientów. Stress testy poza uświadomieniem stopnia wrażliwości banku na zmiany otoczenia pozwalają przygotować się na rozmaite scenariusze zdarzeń, podjąć działania zaradcze i korygujące, a nawet wyznaczyć poziom ryzyka, które bank przy uwzględnieniu błędów analizy jest gotów zaakceptować. Mimo że prognozy obarczone są istotnym poziomem niepewności, stress testy są niezbędnym narzędziem zarządzania ryzykiem, pozwalającym określić granice przetrwania dla banku. W budowie stress testów, ze względu na zmienność otoczenia bankowego, niezbędne jest otwarte podejście i kreatywność w przyjmowaniu założeń i tworzeniu scenariuszy, gdyż, jak się przekonaliśmy boleśnie w czasie ostatniego kryzysu, przyszłość jest trudno przewidywalna.

Banki muszą mieć przygotowane scenariusze na najbardziej prawdopodobne zmiany w swoim otoczeniu, czyli plany awaryjne. W sytuacji kryzysowej wobec dużej dynamiki zjawisk nie będzie czasu na ich przygotowanie w momencie zagrożenia – ten czas będzie potrzebny raczej na ich ewentualne modyfikacje i wdrożenie. Plany muszą bezwzględnie obejmować także zagadnienia komunikacji, gdyż w warunkach awaryjnych jest ona równie ważna jak zdolność banku do zarządzania ryzykiem i zarządzania kryzysowego.

Plany kryzysowe muszą uwzględniać tak dalece niekorzystne warunki jak zanik rynków (brak obrotów), brak wsparcia właścicielskiego i przede wszystkim brak wsparcia publicznego.

Tylko zdrowe państwo stać na ratowanie banku z problemami, państwa z problemami będą same stanowiły zagrożenie dla banku.

Mimo wielu pomysłów i rozwiązań, często zwiększających jedynie pokusę nadużycia, nie ma lepszej metody rozwiązania problemu banków „zbyt dużych, aby upaść” niż ograniczenie ich wielkości lub zachowanie umiaru w rozwoju. Rozwiązania typu *living wills* (plany naprawcze i uporządkowanej likwidacji) to narzędzia reaktywne⁴, nie gwarantujące uratowania dużych podmiotów, gdyż w okresach kry-

⁴ O ile nie są wsparte realizowanymi zaleceniami zmierzającymi do usunięcia przeszkód w ich realizacji.

zysu można nie znaleźć nabywców nawet na części bardzo dużych banków. Większe wymagania wobec dużych banków, w tym kapitałowe i organizacyjne, są nie tylko zgodne z ideą proporcjonalności, ale również mają walor prewencyjny: bank najpierw powinien zgromadzić zasoby umożliwiające wzrost, a nie szukać zasobów na pokrycie skutków wzrostu, który już nastąpił.

Zarządzający bankami, w tym szczególnie zarządzający ryzykiem, muszą z uwagą śledzić sytuację rynkową i nie lekceważyć żadnych sygnałów. Analizując opisane wcześniej zdarzenia operacyjne, prowadzące do miliardowych strat można dostrzec sygnały, które odpowiednio zinterpretowane pozwoliłyby na wcześniejszą reakcję i szybsze podjęcie niezbędnych działań. Sprawne mechanizmy kontrolne wydają się niepotrzebnym, kosztownym (często biurokratycznym) ograniczeniem tylko do chwili, gdy znajdzie się ktoś, kto zechce wykorzystać ich słabość, lub gdy niekorzystna sytuacja przekroczy możliwości absorpcji jej skutków przez bank.

PODSUMOWANIE

Dostosowując systemy zarządzania ryzykiem do nowych warunków działania, nie można ignorować następujących zaleceń.

- 1) Inteligentnie opracowywać negatywne scenariusze rozwoju zjawisk i procesów, z należnym krytycyzmem zarówno do doświadczeń z przeszłości, jak i optymistycznym nastawieniem do przyszłości.
- 2) Przygotować warianty procedur zarządzania kryzysowego zanim zajdzie potrzeba ich pilnego stosowania w warunkach wystąpienia sytuacji negatywnie oddziałujących na funkcjonowanie banku.
- 3) Wobec skali rynków finansowych rozwiązania reaktywne nie są skuteczne; nawet jeśli pozwalają rozwiązywać problemy cząstkowe, ich koszt jest o wiele większy niż działań zapobiegawczych. Skuteczność zarządzania jest pochodną zdolności do kontroli procesów i zasobów; im bardziej są one niezależne, tym mniejsze są szanse na skuteczność podejmowanych działań. Sfera finansów przerosła znacznie skalą potrzeby gospodarki realnej, której zgodnie z klasycznym paradygmatem powinna służyć. Dalszy jej nieograniczony wzrost pozbawi zarządzających (także polityków) szans na kontrolowanie zachodzących procesów i obniży skuteczność ich decyzji. Sfera gospodarki realnej jest już zbyt słaba, aby leczyć skutki kryzysów w sferze finansów.

Równie groźne jest przeświadczenie o konieczności nieustannego wzrostu gospodarczego, gdyż wyklucza to mechanizm samoregulacji, którego – jak pokazują doświadczenia – nie potrafimy zastąpić interwencjonizmem z powodu niepełnej kontroli nad zjawiskami, w które ingerujemy.

Przy dokonywaniu wyborów należy rozważyć, czy idea swobody działalności gospodarczej, w swoim obecnym kształcie, służy dobru publicznemu, czy raczej po-

szczególnym jednostkom lub grupom interesów. Ponadto rewizji wymaga ukształtowany w praktyce model dyscypliny rynkowej jako czynnika rozwoju zjawisk i procesów kryzysogennych.

Abstract

The cyclical nature of economic development, and in particular periods of crisis, alter the conditions under which risk is managed. The changes that have ensued in recent decades have given rise to the emergence of a new environment for banking sector entities. Banks, whose activity is mainly predicated upon the management of risk, must identify changes in their operating environment on an ongoing basis and adapt their management systems (including risk management) to new challenges. The dynamics and scale of change in the banking environment has in recent years been of such significant extent that merely monitoring said change is a highly inadequate response if meeting the requirements of conducting banking operations safely is the goal. Bank management must analyze how various scenarios, even those highly unlikely but nevertheless possible ones, could impact a given bank, and undertake adaptive measures.

The most important changes in banking are interconnected phenomena: globalization, and the development of technology and communications. The most destructive impact on the stability of financial markets comes from the rising level of moral hazard, which on the one hand is related to financial sector deregulation, leading to the emergence of entities that are “too big to fail” and to an unprecedented expansion of finance, and on the other, to a series of regulatory decisions taken in response to the global financial crisis. Growing capital mobility and rising competitive pressures are further conducive to moral hazard. As a consequence, the business cycle structure has undergone a fundamental change, in particular with respect to the source and nature of crisis-related disturbances. A deterioration has also taken place with respect to the perception of the role of safety measures in place to counteract the consequences of risk. An analysis of a bank’s fragility to the incidence of change in its operating environment constitutes the basis for shaping its risk management strategy and for creating the necessary safety buffers that will enable the bank to withstand adverse circumstances.

Banks should have action plans in place with respect to foreseeable negative or crisis scenarios in order to, in practice, ensure sufficient time to deal with unforeseeable problems.

Financial system regulations must be changed in such a way as to effectively limit moral hazard and eliminate conditions that contribute to its emergence. Problems associated with the further development of finance in a direction that is disconnected from the needs of the real economy, as well as market consolidation

that is reflected in the growth of entities that are “too big to fail”, and even “too big to be effectively rescued”, should be a priority for regulators and policymakers. Sanctions in the form of elimination from the market of entities that take on excessive risk can limit moral hazard and enhance market discipline. In a European context, an urgent challenge is to develop methods and procedures for the orderly liquidation of banks (resolution). In terms of introducing corrections to the financial system infrastructure, it is necessary to separate discrete types of activity (particularly intermediation vs. investment and trading operations) in order to limit the exposure of consumer bank deposits to investment or trading risk. It is also desirable, even necessary, to simplify the structure of very large banking groups.

Keywords: risk management, bank supervision, financial markets, financial crisis, risk management procedures

Bibliografia

Chwiejczak P, Dopóki gra muzyka, tańcz! – <http://www.parkiet.com/artykul/911256.html> (dostęp: 18.04.2012).

Stec A., Parada pechowych maklerów – <http://weekend.pb.pl/2503575,26640,parada-pechowych-maklerow> (dostęp: 18.04.2012).