

## ROZDZIAŁ 9

### AUDYT ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

*Jan K. Solarz<sup>1\*</sup>*

#### Wstęp

Punktem wyjścia analizy zmian koncepcji i instrumentów zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych jest piramida audytu zarządzania ryzykiem w grupach kapitałowych. Eksperyment naturalny, jakim jest kryzys gospodarczy ujawnił siłę i wielokierunkowość powiązań elementów składających się na proces zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych. Kierunek analizy: od góry na dół oraz od zewnątrz do wewnątrz piramidy audytu, wynika z prymatu interesu podatnika oraz obecnego i przeszłego emeryta, a więc potencjalnego wyborcy nad interesem akcjonariuszy, obligatariuszy oraz deponentów przy pokrywaniu kosztów urzeczywistnienia się ryzyka systemowego.

Na szczycie piramidy audytu zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych systemowo ważnych znajduje się wola polityczna G-20 wyrażana w Izbie Stabilności Finansowej z jej odpowiednikami w skali regionalnej i krajowej.

Kolejną warstwą piramidy audytu zarządzania ryzykiem systemu finansowego są globalne agencje ratingowe. Ich rola w prewencji ryzyka systemowego została wzmocniona przez Nową Umowę Kapitałową i osłabiona przez niechlubną rolę w powstaniu zaburzeń w funkcjonowaniu rynków finansowych.

Agencje ratingowe współpracują z audytem wewnętrznym jakości zarządzania ryzykiem systemowo ważnych instytucji finansowych. Liczna rzesza menedżerów odpowiedzialnych za poziom profesjonalny zarządzania ryzykiem musi współpracować z pionem zarządzania strategicznego, aby budować poczucie bezpieczeństwa członków organów spółek kapitałowych, osobiście odpowiedzialnych wobec prawa za rzetelność audytu zarządzania ryzykiem w ich spółce.

---

<sup>1</sup> \* Prorektor Akademii Finansów w Warszawie

Fundamentem piramidy audytu zarządzania ryzykiem są zasady ładu korporacyjnego. Globalny kryzys finansowy weryfikuje skuteczność miękkiego prawa w egzekwowaniu dyscypliny finansowej. Celem opracowania jest przedstawienie lekcji, jakie dla teorii i praktyki ładu korporacyjnego można wyciągnąć z zaburzeń w funkcjonowaniu instrumentów, rynków i instytucji finansowych.

**Tabela 1. Lekcje płynące z eksperymentu naturalnego dla ładu korporacyjnego**

Obszar analizy	Paradygmat ładu korporacyjnego	Nowy paradygmat ładu korporacyjnego
Praktyka	1. Bodźce materialne zwalczania nadużyć	2. Piramida audytu zarządzania ryzykiem
Teoria	3. Instytucje finansowe systemowego znaczenia	4. Etos kreowania dobrej jakości życia

### **1. Zasady motywowania specjalistów i kadry kierowniczej instytucji finansowych**

Jednym z impulsów zaburzeń w funkcjonowaniu instrumentów, instytucji i rynków finansowych jest zmiana modelu biznesowego instytucji kredytowych. Tradycyjnie banki pozyskiwały tanie depozyty i przerabiały je na dobrej jakości kredyty. Trafiony portfel kredytów był pewnym źródłem dochodów odsetkowych banków. Systematyczne monitorowanie akcji kredytowej pozwalało trafnie przewidzieć przyszłość kondycji finansowej banku. Innowacje finansowe doprowadziły do powstania nowego modelu biznesowego banków. Model ten to swatanie partnerów do zamiany stałego oprocentowania na zmienne, zamiany aktywów nie płynnych na płynne przy pomocy zaawansowanych instrumentów technicznych oraz efektywnych i płynnych rynków finansowych. Jak tylko udało się doprowadzić do zawarcia kontraktu, to jego ustalenia sprzedawano wraz z ryzykiem zainteresowanym inwestorom. W okresie niskich stóp procentowych banków centralnych oraz niskich i niezmiennych cen aktywów finansowych tego typu działanie przynosiło doraźnie znakomite zyski. Gdy zaczęły się „pożarowe wysprzedaże aktywów” okazało się, że to co miało być rozproszeniem ryzyka okazało się utratą kontroli nad koncentracją ryzyka. Nikt nie wiedział gdzie ono się koncentruje oraz kiedy i u kogo się ujawni. Konieczne stało się sporządzenie horyzontalnych przeglądów ryzyka na różnych rynkach, w różnych instytucjach finansowych w wyniku wykorzystania różnych instrumentów finansowych. Tego typu przeglądy wspomagały pionowe analizy zaczynające się od identyfikacji danego rodzaju ryzyka, potem dany rodzaj ryzyka był mierzony w dwóch wymiarach straty w ramach różnego rodzaju scenariuszy przyszłości oraz prawdopodobieństwa urzeczywistnienia się danego scenariusza rozwoju wydarzeń. Badanie odporności na szoki asymetryczne oraz

stopień prewencji wobec pojawienia się wydarzeń najmniej spodziewanych lecz z najgorszymi następstwami pozwala pomyśleć o tym co jest niemożliwe, a jednak się zdarza. Wszyscy którzy uczestniczą w podejmowaniu decyzji związanych z ryzykiem tworzą technostruktury.<sup>2</sup> Technostruktura konglomeratów finansowych przybierająca formę struktur macierzowych zawiodła. Przykładem może być amerykański Citigroup lub europejski Fortis. Zdarza się, że mechanizm macierzowy opóźnia ocenę ryzyka w całej grupie kapitałowej.<sup>3</sup> Nie wszystkie innowacje procesowe lub finansowe zwiększały ekonomiczną efektywność gospodarki, nie mówiąc już o zwiększeniu dobrobytu. Przy podejmowaniu decyzji przez członków technostruktury liczą się osobiste motywacje. Nienagradzalne społecznie mogą sprzyjać skłonności do nadmiernego ryzyka, krótkowzrocznym poczynaniom i chybionej innowacyjności.

Jedną z lekcji płynących z globalnego kryzysu finansowego jest świadomość, że powszechnie stosowane systemy motywacyjne uczestników procesów decyzyjnych w systemowo ważnych instytucjach finansowych nie likwidują pokusy nadużyć. Powstaje ona, gdy dwie strony kontraktu mają inny zasób informacji. Asymetria informacji zachęca do forsowania własnego interesy materialnego kosztem innych uczestników rynków finansowych.

Próby odbudowy motywacji właściwej właścicielom wśród pracowników najemnych to partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji lub opcje menedżerskie na pakiety akcji umożliwiające identyfikowanie się z interesem właściciela pakietu kontrolnego bankowej spółki akcyjnej. Globalny kryzys finansowy ujawnił ograniczenia tych metod odbudowy motywacji do kierowania się dobrem społecznym.

W październiku 2008 r. Prezydent Bush nałożył ograniczenia na systemy wynagradzania kadry kierowniczej instytucji finansowych objętych program pomocy zagrożonym korporacjom. Ograniczenia te dotyczą do 3 października 2010 r. korporacji, które uzyskały znaczącą pomoc amerykańskich podatników. Jak długo Skarb Państwa będzie miał znaczącą pozycję w instrumentach udziałowych lub instrumentach dłużnych, tak długo będą w praktyce obowiązywały nadzwyczajne ograniczenia wynagrodzeń we wspomaganych korporacjach. Ograniczenia te zakazują tworzenia „złotych parasoli” dla osób odchodzących z zarządu spółki. Nakładają one usunięcie w ciągu 90 dni tych zasad wynagradzania, które prowadzą do nieprofesjonalnego zarządzania ryzykiem korporacji.

W kwietniu 2009 r. Forum Stabilności Finansowej opracowało Zasady Dobrych Praktyk Wynagradzania w dużych instytucjach finansowych. Była to reakcja na przedkładania doraźnego interesu materialnego członków technostruktury nad długookresowe ryzyko korporacji. Organy spółek kapitałowych nie dostrzegały związku między systemami motywacyjnymi dla najwyższej kadry kierowniczej a

<sup>2</sup> B.S. Bernanke, *Risk management in financial institutions*, BIS Review 60/2008.

<sup>3</sup> S. Kluza, *Będzie więcej złych kredytów*, Rzeczpospolita 2/2010, s. 16.

jakością zarządzania ryzykiem w korporacjach. I tak:

1. Organy spółki muszą monitorować zasady i funkcjonowanie systemów motywacyjnych.
2. Organy spółki muszą monitorować na bieżąco czy systemy motywacyjne działają zgodnie z przyjętymi założeniami.
3. Pracownicy uczestniczący w zarządzaniu ryzykiem muszą mieć zagwarantowaną niezależność, wypracować autorytet zawodowy i być wynagradzani w sposób nie powiązany z obszarem biznesu nadzorowanego i w stopniu odpowiadającym ich kluczowej roli w korporacji.
4. Wynagrodzenie członków technostruktury musi być dostosowane do wszystkich typów ryzyka. Typ ryzyka a nie rodzaj i poziom wyniku finansowego powinien być podstawą konstrukcji systemu wynagrodzeń w korporacji.
5. Wynagrodzenie musi być wprost proporcjonalne do jakości zarządzania ryzykiem. Premie za ryzyko powinny być zawieszane w przypadku złych wyników centrum zysku, jednostki organizacyjnej lub spółki zależnej.
6. Wynagrodzenia powinny odzwierciedlać czasokres ujawnienia się ryzyka i wypłacane przed upływem jego czasu urzeczywistnienia się.
7. Wynagrodzenie za ryzyko powinno przybrać formę mieszanki wypłat gotówkowych, opcji menadżerskich i innych form motywowania dostosowanej do funkcji pełnionej przez danego uczestnika technostruktury.
8. Systemy kontroli wewnętrznej muszą rygorystycznie sprawdzać czy praktyka wynagradzania jest zgodna z przyjętymi zasadami wynagradzania.
9. Korporacje muszą w sposób przejrzysty informować o praktyce wynagradzania wszystkich interesariuszy.<sup>4</sup>

W ślad za globalnymi zaleceniami pojawiły się regionalne zalecenia w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych. Pod koniec kwietnia 2009 r. swoje zalecenia wydała Komisja Europejska. W uzasadnieniu do tych zaleceń mówi się o nadmiernym ryzyku w sektorze finansowym obciążającym społeczeństwo wysokimi kosztami. Praktyka wynagrodzeń pozostawała w jawnej sprzeczności z zasadami efektywnego i rozsądnego zarządzania ryzykiem. Istotne jest by zasady rozsądnej polityki wynagrodzeń były stosowane konsekwentnie we wszystkich państwach członkowskich. Polityka wynagrodzeń powinna dążyć do pogodzenia celów osobistych członków personelu z długoterminowymi interesami danego przedsiębiorstwa finansowego. Przedsiębiorstwa finansowe powinny mieć możliwość żądania zwrotu zmiennych składników wynagrodzenia przyznanych za wyniki oparte na danych, które okazały się następnie w oczywisty sposób nieprawdziwe. Warunkiem koniecznym rozsądnej polityki wynagrodzeń jest efektywny ład korporacyjny.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Financial Stability Forum Principles for Sound Compensation Practices, Basle 2009.

<sup>5</sup> Zalecenia Komisji Wspólnot Europejskich w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych 3159/2009.

## 2. Piramida audytu zarządzania ryzykiem systemu finansowego

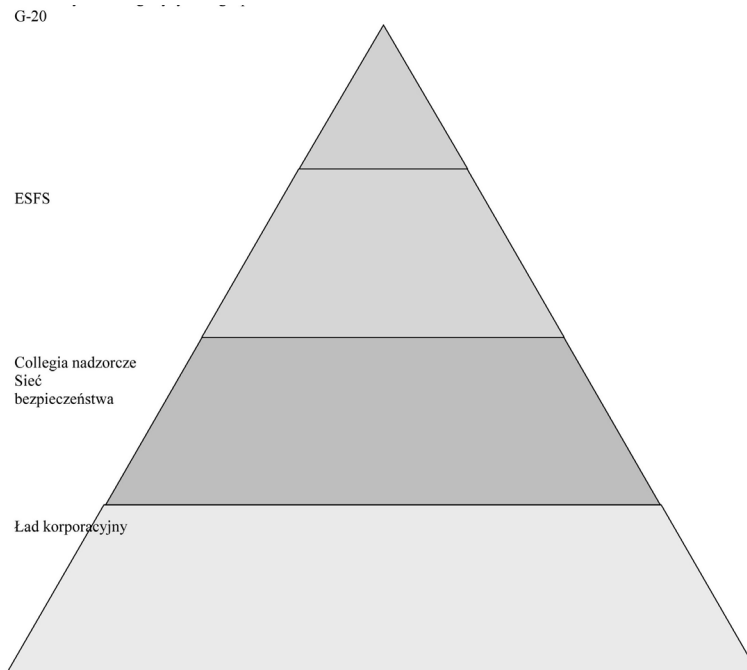
Globalny kryzys finansowy, jak każde urzeczywistnienie się ryzyka systemowego jest zaskoczeniem. Coś, co już w dobie wielkiej modernizacji nie miało się wydarzyć ma miejsce. Nic nie szkodzi, że istniały teorie, które trafnie przewidywały wystąpienia zaburzeń w funkcjonowaniu rynków finansowych w wyniku realizacji potencjału innowacyjnego, pęknięcia bańki mydlanej lub pojawienia się tej chwili, w której sama wiara w trwanie stabilności systemu finansowego staje się zapalnikiem reakcji łańcuchowej niszczącej jej fundamenty.

Ewolucja poglądów na istotę i pomiar ryzyka systemowego jest pouczająca. Początkowo miarą ryzyka systemowego było to odchylenie od równowagi makroekonomicznej poza zwyczajowo akceptowany poziom stabilności finansowej. Później monitorowano efekt mnożnikowy współzależnych zmian w sprawozdaniach finansowych instytucji uczestniczących w obrocie gospodarczym i szacowano wartość aktywów zagrożonych przy danym poziomie ufności statystyk rozkładu wystąpienia strat. Wiele uwagi poświęcono zarażaniu się złą wyceną aktywów finansowych w wyniku wprowadzenia nowych standardów rachunkowości. Współcześnie ryzyko systemowe określa się za pomocą wartości polisy ubezpieczającej od wystąpienia rozległych zaburzeń w funkcjonowaniu instrumentów, instytucji i rynków finansowych. Jest to myślenie zgodne z tradycją ubezpieczeń gospodarczych gdzie reasekuracja pełni funkcję gwarancji rządowych dla instytucji kredytowych za dużych, aby upadły, lub zbyt powiązanych z innymi by można było uznać ich bankructwo. Bez uzyskania konsensusu, co do istoty i sposobu pomiaru ryzyka systemowego nie można nim zarządzać w żadnej skali ani mikro, ani makro ani globalnej.

Poszukiwanie konsensusu rozpoczęto od raportu ekspertów od spraw zarządzania ryzykiem działających w organach nadzoru finansowego najbardziej zaawansowanych państw świata dotyczącego globalnych grup finansowych pod koniec 2007 roku. Ekspertzy zalecali:

- Wydłużenie okresu pomiaru wartości aktywów wystawionych na rozpoznane rodzaje ryzyka,
- Zwiększenie bufora kapitałowego związanego z ryzykiem utraty dobrej reputacji przez grupę kapitałową, złego zarządzania ryzykiem utraty płynności finansowej,
- Objęcie skonsolidowanymi sprawozdaniem finansowymi specjalnych wehikułów finansowych,
- Odblokowanie kanałów komunikowania się między zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem ryzykiem,
- Ograniczenie autonomii centrów zysków, które separują swoją ekspozycję na ryzyko od systemowego ryzyka w gospodarce.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence, Senior Supervisors Group, BIS, Basel 2008.

**Rysunek 1. Piramida audytu zarządzania ryzykiem systemu finansowego**

Piramida audytu zarządzania ryzykiem systemu finansowego ma cztery poziomy. U podstawy znajduje się ład korporacyjny i bezpośrednie zainteresowanie członków organów systemowo ważnych spółek kapitałowych jakością zarządzania ich ryzykiem oraz ryzykiem klientów ich klientów. Ostatnie dwie dekady przyniosły istotne zmiany w kształtowaniu ładu korporacyjnego. Dotyczyło to przede wszystkim zasad fuzji i przejęć, wykorzystywania informacji poufnych do transakcji na rynku finansowym, zasad doboru członków organów spółek kapitałowych oraz mechanizmów audytu wewnętrznego.<sup>7</sup>

Współczesny ład korporacyjny zakłada ścisłą współpracę między organami bankowej spółki akcyjnej a audytorami zewnętrznymi. Za jakość sprawozdań finansowych odpowiada audyt wewnętrzny spółki. Za jakość zarządzania ryzykiem odpowiada pion zarządzania ryzykiem tradycyjnie łączony z zarządzaniem aktywami i pasywami banku. Audyt zewnętrzny pozwala na gromadzenie kapitału zaufania wśród pozostałych uczestników rynku. Instrumenty finansowe wykorzystywane do zarządzania ryzykiem są coraz bardziej złożone i nie zawsze zrozumiałe dla audytu wewnętrznego a nawet zewnętrznego. Wiele spraw wymaga arbitralnego rozstrzygnięcia:

- Zasady tworzenia rezerw celowych na złe kredyty,

<sup>7</sup> J.Odenius, *Germany's Corporate Governance Reforms: Has the System Become Flexible Enough?* IMF Working Paper 179/2008.

- Zasady konsolidowania sprawozdań finansowych ze specjalnymi wehikulami finansowymi i innymi formami działalności pozabilansowej,
- Wycena aktywów według wartości uczciwej, rynkowej,
- Ekspozycja na ryzyko według rodzaju i niepożądanego nakładania się ryzyka.

W relacjach między audytem zewnętrznym i wewnętrznym a organami spółek panuje wiele mitów:

- odpowiedzialności audytora za jakość sprawozdań finansowych,
- tym, że dopuszczenie sprawozdań finansowych do publicznego użytku jest gwarancją ich prawdziwości,
- tym, że audytor sprawdza każdą transakcję objętą sprawozdaniem finansowym,
- obowiązku audytora wczesnego powiadamiania o groźbie upadłości przedsiębiorstwa,
- obowiązku audytora wykrycia wszystkich przestępstw pracowniczych w badanej spółce.<sup>8</sup>

Relacje pomiędzy pryncypałem i jego agentem są regulowane przez krajowe sieci bezpieczeństwa finansowego, których ogniwami są ministerstwo finansów legalizujące dostęp do publicznych środków finansowych, narodowy bank centralny elastycznie kształtujący bezpośredni cel inflacyjny, oraz zintegrowany nadzór nad sektorem finansowym. W warunkach dużego pasywnego umiędzynarodowienia krajowego systemu finansowego sieć bezpieczeństwa rozciąga się na Collegia nadzorcze grupujące nadzorców globalnych sieci usług finansowych.

Sieć bezpieczeństwa ma krajowy wymiar, działalność globalnych grup finansowych ma transgraniczny charakter. Niedopasowanie wymiaru przestrzennego koncepcji sieci bezpieczeństwa powoduje jej nieskuteczność<sup>9</sup>.

Nowa Umowa Kapitałowa uznała, że funkcję prewencyjną w systemie finansowym będą pełniły agencje ratingowe. Ich ratingi instrumentów i instytucji finansowych będą zapobiegały kumulowaniu się ryzyka systemowego i zagwarantują, że kapitał regulacyjny i kapitał ekonomiczny instytucji kredytowych będzie sobie równy. Agencje ratingowe zawiodły. W pogoni za doraźnym zyskiem weszły w konflikt interesów. Nie obniżyły ratingu instrumentom finansowym opartym o kredyty hipoteczne poniżej standardu, bo wiedziały, że takie aktywa nie mogą być zakupione przez emerytalne fundusze kapitałowe. Inny obszarem konfliktu interesów było udzielanie ratingu i doradztwo

<sup>8</sup> External audit quality and banking supervision, Basel Committee on Banking Supervision, Basle 2008.

<sup>9</sup> R.Cifuentes, *Banking Concentration: Implication for Systemic Risk and Safety-Net Design*, w *Banking Market Structure and Monetary Policy* ed. L.A.Ahumada, J.R. Fuentes, Central Bank of Chile, Santiago 2004, s. 359-385.



finansowe dla tych samych podmiotów. Innym grzechem agencji ratingowych było wysyłanie sprzecznych sygnałów wczesnego ostrzeżenia o nadchodzących niespodziewanych wydarzeniach oraz wzmocnianie procyklicznego charakteru systemu finansowego.<sup>10</sup>

Rozszerzenie i pogłębienie integracji i europejskiej wymusiło utworzenie Europejskiej Izby Ryzyka Systemowego nadzorującej przestrzeganie makroekonomicznej dyscypliny finansowej. EIRS składa się z zgromadzenia ogólnego, w którym uczestniczą prezesi banków centralnych krajów członkowskich UE oraz imiennie przedstawiciele Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej. Sekretariat EIRS to pracownicy EBC. Niepowodzenia w prewencji globalnego kryzysu finansowego założone w Nowej Umowie Kapitałowej oraz dyrektywach UE nakazują dużą ostrożność przy ocenie potencjału EIRS w zarządzaniu ryzykiem systemu finansowego. Nacjonalizm i interesy ekonomiczne wokół podziału strat i innych kosztów zaburzeń nie rokują dobrze tej innowacji instytucjonalnej nowej architektury systemu finansowego.<sup>11</sup>

Świadczenie usług finansowych bez obecności handlowej oraz realizacja programu SEPA prowadzą do silnej integracji transgranicznej hurtowych usług finansowych. Usługi detaliczne czekają na dalsze ułatwienia technologiczne i dalszą obniżkę kosztów pośrednictwa finansowego oraz kosztów transakcyjnych. W warunkach postępującego umiędzynarodowienia usług finansowych trzeba przestrzegać zasad transgranicznego świadczenia usług finansowych:

- Władze krajowe muszą nadzorować wszelkiego typu instytucje finansowe, aby zapewnić stabilność finansową, ograniczanie ryzyka systemowego, ochrony konsumentów, podnoszenia efektywności rynków oraz likwidacji pokusy nadużyć,
- Systemy prawne muszą zaakceptować istnienie globalnych grup kapitałowych i zezwalać na rozwiązywanie ich problemów w ramach prawa krajowego,
- Władze krajowe muszą koordynować wysiłki wielu państw, przy pomocy różnych instrumentów finansowych, aby odbudować zdolność do działania systemowo ważnych instytucji finansowych,
- Władze krajowe muszą uwzględnić dorobek międzynarodowych społeczności w zakresie definiowania i rozwiązywania kryzysów globalnych,
- Nadzorcy nad instrumentami, instytucjami i rynkami finansowymi muszą przestrzegać kompetencji nadzoru kraju macierzystego i nadzoru krajowego. Jeśli struktury organizacyjne globalnych grup kapitałowych są za złożone do przejrzystego ich nadzorowania, władze nadzorcze mogą żądać ich

<sup>10</sup> A. N.R. Sy, *The Systemic Regulation of Credit Rating Agencies and Rated Markets*, IMF Working Paper 129/2009.

<sup>11</sup> E.J. Kane, *Inadequacy of Nation-Based and VAR-Based Safety Nets in the European Union*, National Bureau of Economic Research 12170/2006.



uproszczenia z punktu widzenia transgranicznej działalności,

- Efektywne zarządzanie kryzysowe wymaga jasnego podziału kompetencji nadzorczych oraz zasad podziału kosztów odbudowy sprawności systemu finansowego.
- Wzmocnienia wymagają mechanizmy rozproszenia ryzyka takie jak segmentacja klientów, systemy rozliczeń i rozrachunków, itp.,
- Władze krajowe należy wyposażyć w prawo czasowego zawieszania obowiązku wykonania umów w związku z przenoszeniem tych umów do zdrowych instytucji finansowych, aby zapewnić ciągłość funkcjonowania rynków finansowych.
- Władze krajowe muszą opracować strategię wycofania się państwa z interwencji w funkcjonowanie, rynków, instytucji i instrumentów finansowych.<sup>12</sup>

Zwieńczeniem piramidy audytu ryzyka systemu finansowego jest Izba Stabilności Finansowej stanowiąca wyspecjalizowaną agendę G-20. Oznacza to, że zasada nic o nas bez nas jest przestrzegana przy projektowaniu nowej architektury systemu finansowego<sup>13</sup>.

Do zadań Izby Stabilności Finansowej należy między innymi:

- Monitorowanie i korygowanie rozkołysania rynków finansowych oraz określanie niezbędnych działań dla ich przewyciężenia w zakresie m.in. polityki regulacyjnej i nadzorczej wobec sektora finansowego,
- Promowanie koordynacji i wymiany informacji pomiędzy sieciami bezpieczeństwa finansowego,
- Wspieranie planowania awaryjnego w sytuacjach zarządzania kryzysowego,
- Monitorowanie i korygowanie dobrych praktyk wypełniania standardów regulacyjnych,
- Dokonywanie oceny strategicznej harmonogramu, kierunków pracy instytucji generujących standardy w sektorze finansowym, aby podnieść ich wiarygodność i wzajemne powiązanie oraz wykryć luki,
- Do stałych sekcji pracy Izby Stabilności Finansowej należą komitet ds. oceny zmienności rynków finansowych oraz współpracy regulatorów w tym Collegiów nadzorczych oraz ponadgranicznego zarządzania kryzysowego jak również komitet ds. wdrażania przyjętych zasad działania,
- Działania Izby Stabilności Finansowej powinny doprowadzić do podziału pola działania organów odpowiedzialnych za ryzyko systemowe, bezpieczeństwo obrotu, zintegrowanie rynków, ochronę konsumentów oraz infrastrukturę,

<sup>12</sup> Report and Recommendations of the Cross-border Bank Resolution Group, Basel Committee on Banking Supervision, Basel 2009.

<sup>13</sup> J.Carrera, *The G20, the crisis and the redesign of the international financial architecture*, BCRA Working Paper 45/2009.

rachunkowość i audyt,

- Izba Stabilności Finansowej musi zadbać o przejrzystość i komunikatywność swego działania w oczach szerszej publiczności i mediów. Jednym z działań w tym zakresie jest uczestnictwo w ćwiczeniach odporności na ciosy oraz opracowywaniu wskaźników wczesnego ostrzegania wypracowywanych przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

Przewodniczącym Izby Stabilności Finansowej na trzyletnią kadencję jest Mario Dragi, prezes banku centralnego Włoch. Dopuszcza się ponowny wybór przewodniczącego na jeszcze jedną kadencję. Pełną trzyosobową reprezentację w ISF ma Brazylia, Indie, Japonia, Kanada, Korea, Chiny, Francja, Niemcy, Rosja, Stany Zjednoczone, Włochy, Wielka Brytania. Pozostałe kraje mają dwu lub jednoosobową reprezentację: Arabia Saudyjska, Argentyna, Australia, Hong-Kong, Indonezja, Meksyk, Holandia, Południowa Afryka, Turcja.

Zdecentralizowana globalizacja powoduje, że zarządzanie kryzysowe jest w praktyce delegowane na międzynarodowe stowarzyszenia zawodowe i izby gospodarcze. Izba Stabilności Finansowej otwiera dla nich platformę wymiany informacji i idei. Podział zadań między międzynarodowe instytucje przewiduje, że:

- Za przetrwanie globalnego systemu finansowego odpowiada Międzynarodowy Fundusz Walutowy,
- Za politykę nadzoru i regulacji nad instrumentami, instytucjami i rynkami finansowymi odpowiada Forum Stabilności Finansowej, obecnie Izba Stabilności Finansowej,
- Za wdrożenie w życie przyjętych zasad i ustaleń odpowiadają państwa narodowe, postępy ich prac monitoruje w ramach artykułu czwartego Międzynarodowy Fundusz Walutowy.

### **3. Instytucje finansowe systemowego znaczenia**

Połączone siły Banku Rozrachunków Międzynarodowych, Międzynarodowego Funduszu Walutowego oraz Izby Stabilności Finansowej w październiku 2009 r. opracowały Instrukcje jak określać systemowo ważne instrumenty, instytucje i rynki finansowe. Za systemowo ważne uznaje się systemy rozliczeń i rozrachunków monitorowane przez narodowe banki centralne. Równie konsekwentnie duże banki uznaje się powszechnie za systemowo ważne. Nic więc dziwnego, że rynek międzybankowy, rynek walutowy, pieniężny i kapitałowy uznano za systemowo ważny.

Wyróżnikiem systemowego znaczenia jest wielkość rynku, skala obrotu instrumentami finansowymi oraz suma bilansowa instytucji kredytowych. Pomocniczym kryterium jest siła związku z sektorem finansów publicznych,

emerytalnych funduszy inwestycyjnych, państwowych ubezpieczycieli lub mających gwarancje państwa instytucji finansowych.

Systemowego znaczenia nadaje instytucji finansowej jej położenie w sieci usług finansowych. Jeśli prowadzi do koncentracji ryzyka i wykorzystuje wysoką dźwignię finansową to taka instytucja finansowa jest podatna na zarażenie nastrojami rynku.<sup>14</sup>

Przytoczone kryteria dzielą instytucje, instrumenty i rynki finansowe na continuum ich systemowego znaczenia, bez ostro zakreślonych granic. Systemowość ma w znacznej mierze endogeniczny charakter, wynika z przyjętych w danym kraju reguł gry oraz struktury podmiotowej gospodarki. Nie ulega wątpliwości, że systemowy charakter instytucji finansowych w znacznym stopniu zależy od cyklu rozwojowego kraju oraz cyklu koniunktury w jego gospodarce. W praktyce ważne znaczenie ma to czy funkcje wykonywane przez daną instytucję finansową mogą być zastępczo lub czasowo wykonywane przez inne instytucje finansowe.<sup>15</sup>

Teoretycznie „*stopień systemowego znaczenia instytucji jest mierzony przy pomocy jej udziału w powstawaniu ryzyka systemowego*”<sup>16</sup> „*Ryzyko systemowe jest mierzone wysokością składki ubezpieczeniowej wyliczonej na podstawie ex ante określonego prawdopodobieństwa upadłości instytucji kredytowych i przewidywanej korelacji wyceny jego aktywów*”<sup>17</sup>

W praktyce instytucje kredytowe dążą do koncentracji kapitału i uzyskania statusu To Big To Fail. Suma bilansowa dająca poczucie, że władze monetarne nie pozwolą na upadek danej instytucji finansowej jest ustalana przez uczestników rynku metodą prób i błędów. Trwają intensywne próby znalezienia sposobu zapobiegania tej pokusie nadużyć. Najprościej jest nakazać podział instytucji za dużych, aby można było sfinansować ich upadłość. Korzyści skali występują w sektorze finansowym i metody ograniczania skali instytucji finansowych muszą mieć bardziej subtelny charakter. Proponuje się progresywną składkę na fundusze gwarantujące depozyty, zakaz łączenia instytucji kredytowych z depozytami powyżej określonej wartości.<sup>18</sup> Prezes Banku Rezerwy Federalnej w Minneapolis proponuje wprowadzenia wyspecjalizowanego nadzoru makroekonomicznego oceniającego systemowe znaczenie danego banku, z jego strukturą portfela kredytowego i instrumentów finansowych.<sup>19</sup>

<sup>14</sup> Guidance to Assess the Systemic Importance of Financial Institutions, Markets and Instruments, FSB, Basel 2009.

<sup>15</sup> Report to G20 Finance Ministers and Governors, IMF, Basel 2009.

<sup>16</sup> N.Tarashev, C.Bono, K.Tsatsaronis, *The systemic importance of financial institutions*, BIS Quarterly Review, September 2009.

<sup>17</sup> X.Huang, H.Zhou, H.Zhu, *A Framework for Assessing the Systemic Risk of Major Financial Institutions*, BIS Working Papers 281/2009, s. 1.

<sup>18</sup> G.H. Stern, R.Feldman, *Addressing TBTF by Shrinking Financial Institutions*, The Region, June 2009.

<sup>19</sup> G.H. Stern, R.Feldman, *Macro Stability Ratings: A Preliminary Proposal*, The Region,

Pokusa nadużycia zawarta w koncepcji TBTF opiera się na dwóch kanałach przenoszenia zaburzeń. Pierwszy z nich to „efekt” domina. Drugi to akcelerator kosztów zewnętrzny uruchomiony przez

„sprzedaż pożarową”.<sup>20</sup> Sprzężenie zwrotne obu akceleratorów zaburzeń wynika z ilościowych informacji wprowadzanych do modeli kalkulacji ryzyka. Wycena aktywów odbywa się na podstawie informacji o rezultatach sprzedaży pożarowej, zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości. One potęgują efekt zarażania się, gdy decyzje podejmują automatyczne systemy alokacji inwestycji. Cena instrumentów finansowych odrywa się od fundamentów i pojawiają się marże za płynność, utrata dotychczasowych pozycji oraz zaostrenie zarządzania ryzykiem instytucji finansowej.<sup>21</sup>

Globalny kryzys finansowy świadczy o porażce profesjonalnego zarządzania ryzykiem w gospodarce i społeczeństwie. Zarządzanie ryzykiem wykorzystywało model dyfuzji zaburzeń. Praktyka pokazała, że dużą rolę odgrywają kaskady, fale niekorzystnych zbiegów okoliczności przełamujące istniejące zabezpieczenia. Profesjonalne zarządzanie ryzykiem instytucji, instrumentów i rynków finansowych musi uwzględniać tego typu fatalne zbiegi okoliczności. Tego typu sytuacje wymagają ingerencji człowieka. Odpowiedzialność za jakość zarządzania ryzykiem spoczywa bezpośrednio i osobiście na członkach organów spółki kapitałowej.<sup>22</sup>

#### 4. Etos kreowania dobrej jakości życia

Piramida jest symbolem walki o przetrwanie, życie po życiu. Audyt zarządzania ryzykiem systemu finansowego ma zapewnić ludzkości szansę na reprodukcję społeczną w warunkach zmian klimatycznych i radykalnych zmian demograficznych.

Piramida jest symbolem władzy absolutnej, hierarchii władzy i samej władzy. *Hipotetyczne założenie, iż istnieje jakieś „centrum” zdolne do pełnienia roli arbitra, do egzekwowania prawa i utrzymania ram instytucjonalnych, prowadzi do samoograniczenia i samodyscypliny, wydłuża horyzont czasowy decyzji i chroni przed chaosem. Tylko takie założenie pozwala też funkcjonować w ramach matrycy sprzecznych ze sobą norm i wartości, szanując przy tym standardy minimalne, bo wierząc, że ktoś jest zdolny do gwarantowania ich nieprzekraczalności.*<sup>23</sup>

Piramida jest symbolem złożoności. Paradygmat złożoności wypiera w nauce dominację podejścia systemowego. *A co za tym idzie, nie mamy już do czynienia z systemem, ale –ze złożonością. Nie ma więc też jednolitej mapy standardów i szans*

September 2009.

<sup>20</sup> J.Helwege, *Financial Firm Bankruptcy and Systemic Risk*, FDIC, Washington 2009.

<sup>21</sup> L.H.Pedersen, *When Everyone Runs for the Exit*, *International Journal of Central Banking*, December 2009 s. 177-199.

<sup>22</sup> J.Fanto, *Anticipating The Unthinkable*, *Wake Forest Law Review*, 4/2009, s. 731-755.

<sup>23</sup> J.Staniszkis, *Antropologia władzy*, Prószyński i s-ka, Warszawa 2009, s. 225.

*na stworzenie efektywnie działającego, hierarchicznego porządku. Odwrotnie-obecna sytuacja wymaga równoczesnego stosowania sprzecznych ze sobą działań*<sup>24</sup>.

Każdy poziom piramidy rządzi się odmiennym kryterium racjonalności działań. Jest to kaskada, w której energia płynąca z góry przelewa się na kolejne jej stopnie. Każdy poziom piramidy posiada określony poziom autonomii i rządzi się swoimi prawami. U podstaw piramidy znajduje się codzienność. Są to działania rutynowe, wykonywane mechanicznie, bez angażowania woli. W sumie składają się na liczne transakcje i rozliczenia.

Piramida się zawali, kiedy w rozliczeniach pojawią się na masową skalę zatory płatnicze. Piramida zachwieje się w posadach, kiedy nastąpi przecena aktywów finansowych związanych z zaspakajaniem potrzeb mieszkaniowych. Przekłucie bańki mydlanej wyceny nieruchomości musi doprowadzić do szczelin w budowie piramidy finansowej.

Piramida audytu ryzyka systemu finansowego jest bardzo wrażliwa na gwałtowne zmiany piramidy demograficznej. Masowa migracja zarobkowa oraz przyspieszone wydłużenie długości życia prowadzi do pojawienia się społeczeństwa ryzyka systemu finansowego. Obok ryzyka związanego z postępem genetycznej modyfikacji żywności pojawia się ryzyko wyżu osiemdziesięciolatków.

Systemy emerytalne budowane na ciągłym napływie nowych ich uczestników, szybszym niż odpływ naturalny z systemu są w swojej konstrukcji piramidami finansowymi. Nie są to systemy finansowe zdolne same podtrzymać swoją płynność.

Projektanci nowej architektury międzynarodowego systemu finansowego zajmują się jedynie najwyższymi poziomami piramidy. Nie interesują się poziomami ukrytymi poniżej oczu wyborców, poza ich świadomością. W kategoriach wyboru publicznego trudno się jest temu dziwić. W dłuższej perspektywie musi się to okazać krótkowzrocznym. Klucz do sukcesu tkwi w zmianie codzienności, innowacjach finansowych pozwalających gospodarstwom domowym na profesjonalne zarządzanie ryzykiem ich dotyczącym. Jego kumulowanie się w stopniu przeszkadzającym w reprodukcji społecznej musi się zakończyć kolejną falą kryzysów gospodarczych i politycznych.

Główne kierunki prac nad przezwyciężeniem negatywnych następstw zaburzeń w funkcjonowaniu globalnych rynków finansowych wytyczone przez G20 wydają się być trafne:

- Wzmocnienie bazy kapitałowej sektora finansowego przy przestrzeganiu złotej zasady zarządzania ryzykiem, że temu samemu ryzyku powinno odpowiadać takie samo zabezpieczenie kapitałowe bez względu na wykorzystywany instrument finansowy, regulacje prawne instytucji finansowych oraz segment

<sup>24</sup> J.Staniszkis, op. cit. s. 162.

rynku finansowego na którym transakcja jest realizowana.

- Ukierunkowanie globalnej płynności finansowej na te obszary rynku, które jej jeszcze wymagają.
- Redukowanie pokusy nadużyć w systemowo ważnych instytucjach finansowych.
- Wzmocnienie międzynarodowych standardów rachunkowości.
- Uporządkowanie systemów motywacyjnych dla decydentów zarządzających ryzykiem.
- Wzmocnienie uwagi udzielanej sektorowi finansowemu.
- Oczyszczenie równoległego rynku derywat z patologii.
- Przywrócenie sekurytyzacji miejsca na rynku finansowym.
- Zwiększenie współpracy między instytucjami tworzącymi międzynarodowe standardy finansowe.
- Wprowadzenie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu do ładu korporacyjnego.

Na członkach organów spółek kapitałowych spoczywa obowiązek:

- Posiadania wizji prewencji zaburzeniom w funkcjonowaniu instrumentów, instytucji i rynków finansowych,
- Podejmowania akcji dyscyplinujących wobec naruszających zasady czystej gry,
- Kontrolowania kosztów zewnętrznych podejmowanych działań
- Stawianie interesu pryncypała, interesariuszy ponad interesem własnym.<sup>25</sup>

Bez odbudowania etosu służby społecznej nie uda się pokonać spirali destrukcji równowagi makroekonomicznej. Zdecentralizowana globalizacja i deregulacja bez etycznych decydentów wcześniej czy później doprowadzi do powtórki z wielkiej zapaści gospodarczej.

### **Wnioski**

1. Ład korporacyjny został poddany próbie. Próba budowy od dołu dyscypliny finansowej przez samych uczestników rynku nie powiodła się.
10. Upadek etyki zawodowej i skrócenie horyzontu czasowego zarządzania ryzykiem doprowadził do niekontrolowanego wzrostu kosztów zewnętrznych funkcjonowania instrumentów, instytucji i rynków finansowych.
11. Ład korporacyjny musi uwzględnić w swej konstrukcji istnienie ryzyka systemowego. Ma ono trzy wymiary. Pierwszy to współzależność między

---

<sup>25</sup> E.J. Kane, *Regulation, and Supervision : An Ethical Perspective*, National Bureau of Economic Research 13895/2008.



rodzajami rynków finansowych. Nie wolno doprowadzić do arbitrażu regulacyjnego i płacenia różnej ceny za to samo ryzyko.

12. Drugi wymiar ryzyka to zarządzanie nim. Im większe ryzyko tym większa musi być cena za jego absorbowanie.
13. Trzeci wymiar ryzyka to niekontrolowane powstawanie kosztów zewnętrznych, oraz odgórne wdrażanie jedynie słusznego, złotego kanonu kapitalizmu i ładu korporacyjnego.
14. Zróznicowanie form prawnych świadczenia usług finansowych, ich umiędzynarodowienie wymaga nowych ram prawnych dla integracji instrumentów, instytucji i rynków finansowych.
15. Nowy ład korporacyjny musi odpowiadać integracji hurtowego i detalicznego rynku usług finansowych.
16. Punktem wyjścia budowy nowego ładu korporacyjnego musi być troska o jakość życia codziennego. Codziennosc i jej jakość jest jedyną całościową miarą trafności wyboru ładu korporacyjnego.
17. Odejście od koncepcji maksymalizacji wartości dodanej i przejście na koncepcję jakości codzienności to najważniejsza lekcja z eksperymentu naturalnego jakim jest globalny kryzys finansowy.

#### **Literatura**

1. Bernanke B.S., *Risk management in financial institutions*, BIS Review 60/2008.
1. Carrera J., *The G20, the crisis and the redesign of the international financial architecture*, BCRA Working Paper 45/2009.
2. Cifuentes R., *Banking Concentration: Implication for Systemic Risk and Safety-Net Design*, w *Banking Market Structure and Monetary Policy* ed. L.A.Ahumada, J.R. Fuentes, Central Bank of Chile, Santiago 2004.
3. External audit quality and banking supervision, Basel Committee on Banking Supervision, Basle 2008.
4. Fanto J., *Anticipating The Unthinkable*, Wake Forest Law Review, 4/2009.
5. Financial Stability Forum Principles for Sound Compensation Practices, Basle 2009.
6. Guidance to Assess the Systemic Importance of Financial Institutions, Markets and Instruments, FSB, Basle 2009.
7. Helwege J., *Financial Firm Bankruptcy and Systemic Risk*, FDIC, Washington 2009.
8. Huang X., H.Zhou, H.Zhu, *A Framework for Assessing the Systemic Risk of Major Financial Institutions*, BIS Working Papers 281/2009.
9. Kane E.J., *Inadequacy of Nation-Based and VAR-Based Safety Nets in the European Union*, National Bureau of Economic Research 12170/2006.
10. Kane E.J., *Regulation, and Supervision : An Ethical Perspective*, National Bureau of Economic Research 13895/2008.



11. Kluza S., *Będzie więcej złych kredytów*, Rzeczpospolita 2/2010.
12. Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence, Senior Supervisors Group, BIS, Basel 2008.
13. Odenius J., *Germany's Corporate Governance Reforms: Has the System Become Flexible Enough?* IMF Working Paper 179/2008.
14. Pedersen L.H., *When Everyone Runs for the Exit*, International Journal of Central Banking, December 2009.
15. Report and Recommendations of the Cross-border Bank Resolution Group, Basel Committee on Banking Supervision, Basel 2009.
16. Report to G20 Finance Ministers and Governors, IMF, Basel 2009.
17. Stern G.H., R.Feldman, *Addressing TBTF by Shrinking Financial Institutions*, The Region, June 2009.
18. Stern G.H., R.Feldman, *Macrostability Ratings: A Preliminary Proposal*, The Region, September 2009.
19. Staniszkis J., *Antropologia władzy*, Prószyński i s-ka, Warszawa 2009 ,
20. Sy A.N.R., *The Systemic Regulation of Credit Rating Agencies and Rated Markets*, IMF Working Paper 129/2009.
21. Tarashev N., C.Bono, K.Tsatsaronis, *The systemic importance of financial institutions*, BIS Quarterly Review, September 2009.
22. Zalecenia Komisji Wspólnot Europejskich w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych 3159/2009.

### **Streszczenie**

Stabilizowanie systemu finansowego po rozległych zaburzeniach w jego funkcjonowaniu wymaga wzmocnienia roli ładu korporacyjnego oraz audytu zarządzania ryzykiem instytucji, instrumentów i rynków finansowych. Liczne lekcje z globalnego kryzysu finansowego dotyczące prewencji i zarządzania ryzykiem systemowym zostały scalone w koncepcję piramidy audytu zarządzania ryzykiem instytucji finansowych.

### **Risk management audit in financial institutions**

#### **Summary**

Financial system stabilization after strong turbulences in its functioning need increase corporate governance and audit of financial instruments, institutions and markets. Many lessons from financial global crisis on prevention and management of systemic risk are consolidate in concept of audit pyramid of risk management in financial institutions.