

**Marta Zygier\***

Uniwersytet Warszawski

## CHARAKTERYSTYKA I ZNACZENIE RYZYKA OPERACYJNEGO W DZIAŁALNOŚCI BANKOWEJ

### Streszczenie

Praca ma na celu przybliżenie zagadnienia definiowania ryzyka występującego w działalności bankowej, ze szczególnym uwzględnieniem pojęcia ryzyka operacyjnego. Analizie poddano podatność banków jako instytucji finansowych na wystąpienie ryzyka, szczegółowo omówiono rolę audytu wewnętrznego we wspieraniu i modyfikowaniu systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym. Przeanalizowano działania mogące służyć eliminacji wystąpienia tego rodzaju ryzyka. W artykule wykorzystano metodę analizy literatury i dokumentów.

**Słowa kluczowe:** bank, ryzyko operacyjne, zarządzanie ryzykiem, audyt wewnętrzny

### Wprowadzenie

Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu każdym rodzajem ryzyka możemy wykorzystywać szanse i minimalizować niebezpieczeństwo braku realizacji naszych celów. Zarządzanie ryzykiem w skali całego banku jest konsekwentnym i ciągłym procesem identyfikacji, oceny i kontroli potencjalnych zdarzeń, mogących wpływać na realizację celów organizacji. Dla instytucji finansowej niezbędne jest więc

---

\* Adres e-mail: [zygier.marta@gmail.com](mailto:zygier.marta@gmail.com).

identyfikowanie istotnych wewnętrznie i zewnętrznie ryzyk w sposób ciągły, aby móc na nie reagować lub w odpowiednim czasie inicjować we właściwy sposób wszelkie niezbędne zmiany. Jednak specyfika ryzyka operacyjnego przemawia za tym, że zarządzanie nim jest o wiele trudniejsze. Banki, mając świadomość możliwości wystąpienia ryzyka operacyjnego, mogą podejmować działania służące jego eliminacji, jednak wiele zależy od odpowiedniego systemu informatycznego oraz kwalifikacji pracowników, w tym kadry zarządzającej. Przedmiotem badania są czynniki wywołujące ryzyko operacyjne w banku oraz sytuacje, w których występuje ono w działalności bankowej. Powstaje pytanie, czy możliwe jest stworzenie zamkniętego katalogu scenariuszy wystąpienia ryzyka operacyjnego w banku oraz spisanie wszystkich działań umożliwiających uniknięcie tego rodzaju ryzyka? Dzięki obserwacji oraz analizie definicji ryzyka operacyjnego możliwe jest wskazanie podstawowych lub też najbardziej narażonych na ryzyko obszarów działalności bankowej. W niniejszym opracowaniu wymieniono obszary podatne na wystąpienie ryzyka operacyjnego oraz wskazano, jak powinno się je przed nim zabezpieczać. Wskazano, iż odpowiednie zarządzanie instytucją finansową, a także zachowanie ostrożności, pozwoli uniknąć wystąpienia ryzyka. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym powinno więc być integralnym elementem procesu kierowania bankiem, a wszystkie banki powinny zarządzać ryzykiem operacyjnym w sposób kompleksowy i właściwy dla siebie. Ryzyko to może znacząco wpływać na działalność oraz kondycję banków, zwłaszcza że oprócz otoczenia oraz zdarzeń zewnętrznych jego źródłem jest organizacja bankowa sama w sobie. Stopień wrażliwości banku na ryzyko operacyjne jest zależny od wielkości zatrudnienia i złożoności struktury organizacyjnej.

## 1. Definicja ryzyka operacyjnego w działalności bankowej

W działalności bankowej ryzyko definiowane jest jako zagrożenie nieosiągnięcia wytyczonych przez banków celów, takich jak optymalizacja zysku czy zapewnienie bezpieczeństwa działania. Ryzyko bankowe jest równoznaczne z prawdopodobieństwem wystąpienia zdarzeń oddziałujących negatywnie na sytuację banku i perspektywy rozwoju. Koncentrując się na negatywnej stronie ryzyka, należy je określać jako miarę prawdopodobieństwa wystąpienia straty. W tym przypadku postrzegane jest ono jako zjawisko powodujące ujemne odchylenia od założonego celu

czy planowanych wyników finansowych, a także jako sytuacja, w której występuje odchylenie negatywne od sytuacji pożądanej bądź oczekiwanej<sup>1</sup>.

Z ryzykiem wiążą się takie pojęcia, jak możliwość poniesienia strat czy niepewność, która dotyczy przebiegu przyszłych zdarzeń mających wpływ na funkcjonowanie banku. Poniesienie strat jest konsekwencją wystąpienia ryzyka<sup>2</sup>.

Początkowo definicje ryzyka operacyjnego wynikały z przeciwstawienia go ryzyku strategicznemu, pojmowanemu jako ryzyko związane z długookresową działalnością banku, w szczególności było związane z kadrą kierowniczą i podejmowanymi przez nią decyzjami strategicznymi dotyczącymi głównych obszarów działania banku. Ryzyko operacyjne miało zaś dotyczyć bieżącej działalności banku i związanych z nią decyzji o charakterze operacyjnym<sup>3</sup>. W takim ujęciu ryzyko operacyjne ma charakter techniczno-organizacyjny, a nacisk kładzie się na jego związek z operacjami przeprowadzanymi przez bank i jego podstawową działalnością. Określenia „ryzyko operacyjne” i „ryzyko techniczno-organizacyjne” mogły być więc stosowane zamiennie<sup>4</sup>.

Ryzyko można także określać jako miarę niepewności odnoszącej się do przyszłych wyników finansowych bądź jako miarę odchylenia aktualnych wyników od oczekiwanych. Przy tym założeniu odchylenie takie może wystąpić w kierunku dodatnim (pozytywnym) i ujemnym (negatywnym). Ryzyko nie ma tu więc jasno określonego charakteru jak we wcześniejszej definicji, oznacza jedynie występowanie fluktuacji o różnym kierunku<sup>5</sup>.

Przy definiowaniu ryzyka operacyjnego różnie ujmowane jest też jego źródło w stosunku do banku. Początkowo przyjmowano, iż ryzyko to wynika jedynie z czynników wewnętrznych, takich jak błędy powstałe przy dokonywaniu i rozliczaniu transakcji, które spowodowane są przez czynności wykonane przez

---

<sup>1</sup> F. Fabozzi, *Operational Risk. A Guide, to Basel II Capital Requirements, Models, and Analysis*, Wiley Finance, New York 2007, s. 15–17.

<sup>2</sup> M. Iwanicz-Drozdowska, A. Nowak, *Ryzyko bankowe*, wyd. 2, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 9–10.

<sup>3</sup> G. Holton, *Defining Risk*, „Financial Analysts Journal”, November/December 2004.

<sup>4</sup> Z. Zawadzka, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1996, s. 13–14.

<sup>5</sup> P. Jorion, *Financial Risk Manager Handbook*, Second Edition, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2003, s. 533–534.

pracowników lub urządzenia techniczne<sup>6</sup>. W takim ujęciu ryzyko to obejmuje nie tylko zdarzenia związane z działalnością operacyjną, ale także zdarzenia związane z wyborem nieodpowiednich systemów i zabezpieczeń oraz możliwość dopuszczenia się oszustw przez pracowników.

Obecnie organy regulujące działalność bankową uwzględniają w definicji ryzyka operacyjnego wpływ czynników zewnętrznych. Chodzi tu o oddziaływanie takich zdarzeń, jak katastrofy naturalne (np. powódź, pożar, trzęsienie ziemi), które przełożą się na funkcjonowanie banku, oraz zagrożenia wynikające z przepisów prawa lub polityczne. Wszystkie te elementy zawarto w definicji ryzyka operacyjnego sformułowanej w 2001 roku przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, który wskazuje, iż ryzyko operacyjne to ryzyko poniesienia strat na skutek stosowania niewłaściwych procesów wewnętrznych lub błędów w ich realizacji, wykorzystania nieprawidłowych systemów, działań ludzkich oddziaływania zdarzeń zewnętrznych. W opinii autorki niniejszego opracowania nie jest to jednak kompleksowa definicja, gdyż mimo iż obejmuje ryzyko prawne, pomija ryzyko utraty reputacji oraz ryzyko związane ze skutkami podjętych decyzji strategicznych.

Obowiązująca w Polsce rekomendacja M<sup>7</sup>, dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, przyjmuje za Bazylejskim Komitetem, że ryzyko operacyjne należy rozumieć jako ryzyko straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub ze zdarzeń zewnętrznych. Zatem identyfikacja ryzyka operacyjnego uwzględnia czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych zalicza się: strukturę organizacyjną firmy, specyfikę jego działalności, użytkowane systemy informatyczne, specyfikę klientów firmy, skargi od klientów, jakość kadr, zmiany organizacyjne oraz rotację kadr, jakość, kompletność, aktualność i przestrzeganie procedur wewnętrznych. Czynniki zewnętrzne obejmują: uwarunkowania polityczne, prawne, demograficzne, konkurencję, postęp technologiczny, zachowania rynków finansowych, podmioty zewnętrzne, z którymi firma współpracuje, mogące wpływać negatywnie na realizację celów firmy. M. Iwanicz-Drozdowska wskazuje, iż ryzyko operacyjne, ogólnie rzecz ujmując, można wiązać ze stratami innymi niż te

<sup>6</sup> M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2012, s. 133–134.

<sup>7</sup> Uchwała nr 8/2013 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r. w sprawie wydania Rekomendacji M dotyczącej zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach.

wynikające z ryzyka kredytowego i rynkowego (awaria systemów, zła decyzja, defraudacja)<sup>8</sup>.

Podejście do ryzyka operacyjnego przyjęte przez Komitet Bazylejski wywoływało i nadal wywołuje wiele kontrowersji. Komitet wyszedł bowiem z założenia, że amortyzacji strat z tytułu ryzyka operacyjnego służyć będzie kapitał i w związku z tym zaproponował metody obliczania wymogu kapitałowego z tytułu tego ryzyka. Wielu praktyków bankowości zwracało jednak uwagę, iż przyjęcie analogicznego podejścia, jakie zastosowano do ryzyka kredytowego i rynkowego, jest błędne również w przypadku ryzyka operacyjnego. Przede wszystkim wynika to z charakteru strat ryzyka operacyjnego. Z jednej strony występują bowiem zdarzenia o relatywnie niewielkich skutkach w skali całego banku, ale za to są one dość częste. Z drugiej strony bank narażony jest na olbrzymie straty powstające wskutek nieprzewidywalnych zdarzeń, które występują relatywnie rzadko.

Podsumowując, wszystkie przytoczone w opracowaniu próby definicji ryzyka łączy minimalny zakres. Żaden z opisów nie jest kompletny i nie zawiera pełnej definicji problemu. Wszystkie definicje odwołują się do stwierdzenia, iż ryzykiem operacyjnym jest możliwość poniesienia straty wynikająca z niewłaściwych lub wadliwych procesów, systemów, działań pracowników czy też działań zewnętrznych. Katalog tych nieadekwatnych lub zawierających błędy działań lub systemów jest jednak otwarty. Żadna z definicji nie wylicza wszystkich możliwych sytuacji, w których pojawia się ryzyko operacyjne. Analiza problemu pozwoliła na wypracowanie jedynie kategorii właściwych dla ryzyka operacyjnego. Zatem to instytucje narażone na wystąpienie ryzyka operacyjnego, dzięki procesowi jego monitorowania, mają możliwość stworzenia pełnego zakresu pojęcia.

W porównaniu z innymi rodzajami ryzyka występującymi w działalności banków ryzyko operacyjne posiada pewne charakterystyczne cechy. Przede wszystkim do tego ryzyka ma zastosowanie wymieniona negatywna koncepcja ryzyka, która zakłada, iż ryzyko wiąże się tylko z negatywnym odchyleniem od oczekiwanego wyniku i jest źródłem potencjalnych strat. Negatywny charakter ryzyka operacyjnego przejawia się tym, że podjęcie innego rodzaju ryzyka może wiązać się z wystąpieniem zysku (np. w przypadku ryzyka kredytowego), natomiast ryzyko operacyjne wiąże się tylko ze stratami, a zarządzanie nim ma na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia lub zminimalizowanie ich negatywnych następstw.

<sup>8</sup> M. Iwanicz-Drozdowska, *op.cit.*, s. 132.

Kolejną cechą charakterystyczną ryzyka operacyjnego jest większe prawdopodobieństwo jego wystąpienia wraz z rozbudowaniem organizacji, stosowanych systemów oraz szeroką gamą oferowanych produktów i usług. Ponadto nie jest możliwa jego całkowita eliminacja. Trudności sprawia również analiza czynników ryzyka, jego konsekwencji i skutków, a zarazem pomiar ryzyka, ponieważ znaczną część strat z tytułu ryzyka operacyjnego powoduje występowanie zdarzeń bardzo rzadkich i trudnych do przewidzenia, co utrudnia stosowanie metod statystycznych na skutek braku dostatecznych baz danych. Jest to także ryzyko wielowymiarowe, dotyczące różnego rodzaju działań i operacji. Obejmuje swym zakresem wiele różnych od siebie zdarzeń, jak oszustwa pracowników, łamanie obowiązujących przepisów BHP przez banki, ataki hakerów czy ataki terrorystyczne. Charakterystyczne dla ryzyka operacyjnego jest także to, iż nie kumuluje się w sektorze (rzadko występuje w kilku bankach jednocześnie), co jednak nie wyklucza możliwości spowodowanych przez niego strat w całym systemie bankowym. Redukowanie innych rodzajów ryzyka, np. rynkowego czy kredytowego, może zwiększyć narażenie banku na ryzyko operacyjne. Dotyczy to zwłaszcza instrumentów pochodnych, w przypadku których często pracownikom banków brakuje odpowiedniego doświadczenia i kwalifikacji, co zwiększa ryzyko błędu. W tym przypadku może zwiększyć się także ryzyko wystąpienia niezgodnych z prawem zachowań pracowników banku<sup>9</sup>.

Ryzyko operacyjne można więc podzielić na:

- ryzyko aktywów będących środkami trwałymi, polegające na uszkodzeniu lub stracie środka trwałego mającego wpływ na funkcjonowanie instytucji,
- ryzyko technologii, spowodowane niesprawnością systemów, złą jakością danych, błędami w oprogramowaniu,
- ryzyko kontaktów z otoczeniem, powstające w wyniku współpracy instytucji z podmiotami w otoczeniu, np. problemy z dostawcami, odbiorcami, klientami, napady i kradzieże, relacje z akcjonariuszami, władzami, mediami,
- ryzyko personelu, polegające na tym, że cele instytucji nie są osiągane na skutek niewłaściwej polityki personalnej (dobór, kwalifikacje, etyka, cechy osobowościowe, fluktuacja).

---

<sup>9</sup> J. Krasodomska, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach*, PWE, Warszawa 2008, s. 23–24.

Częścią ryzyka operacyjnego jest też ryzyko niewłaściwej struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania kontroli wewnętrznej oraz jej podporządkowanie, planowanie księgowości itp., a także współdziałanie między poszczególnymi działami lub obciążenia niektórych departamentów.

Podsumowując, ten rodzaj ryzyka posiada kilka cech, które znacząco wpływają na trudności w dokonaniu jego pomiaru, takich jak:

- możliwa kumulacja ryzyka na skutek nieszczęśliwego zbiegu wydarzeń,
- nieograniczona liczba kategorii błędów,
- niska zdolność prognostyczna danych historycznych,
- niedobór informacji o stratach poniesionych przez inne instytucje,
- często subiektywny proces oceny ryzyka.

Ryzyko operacyjne nie jest jednak niczym nowym w działalności banków. Występowało zawsze, jednak wskutek zmian charakteru działalności banków i uwarunkowań rynkowych wiążących się z przemianami w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej w ostatnich latach wzrosło jego znaczenie. Już badania przeprowadzone w 1997 roku przez British Bankers Association i Coopers & Lybrand wykazały, że ryzyko operacyjne jest dla prawie 70% ankietowanych banków równie ważne co ryzyko rynkowe czy kredytowe, a nawet ważniejsze<sup>10</sup>.

## 2. Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem

Zdarzenia związane z ryzykiem operacyjnym mogą występować często, jednakże rzeczywisty wymiar tego ryzyka jest niezwykle trudny do określenia. Dlatego też celowe jest przygotowanie, a następnie sprawne wdrożenie procesu zarządzania nim w banku, polegającego na identyfikacji, ocenie, zastosowaniu narzędzi redukcji ryzyka, monitorowaniu efektywności redukcji ryzyka, raportowaniu. Proces kontroluje rada nadzorcza, zarząd banku oraz komórki kontroli wewnętrznej, spełniając rolę organów banku szczególnie odpowiadających za ryzyko operacyjne. Pozwala to na zbudowanie kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem oraz identyfikację czynników ryzyka poprzez utworzenie mapy ryzyka. Mapa ryzyka to wnikliwa analiza ryzyka wykonywana przez pionierzy operacyjne. Włączenie w ten

---

<sup>10</sup> *Ibidem.*

proces osób spełniających różne funkcje, na różnych stanowiskach w organizacji, może zaowocować identyfikacją typów i obszarów występowania ryzyka.

Należy zauważyć, że ryzyko operacyjne w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu, a przypadki zmaterializowania się go są przyczyną znacznych strat ponoszonych przez instytucje finansowe. Dlatego też od lat 90. XX wieku bankowe i niebankowe instytucje finansowe zaczęły bacznie przyglądać się temu problemowi. Najbardziej spektakularne straty spowodowane ryzykiem operacyjnym to przypadki oszustw lub nadużyć dokonywanych przez pracowników banków. Najczęściej opisywane w literaturze przedmiotu przypadki takich zdarzeń miały miejsce w<sup>11</sup>:

- Barings Bank, w którym w 1995 roku straty spowodowane przez niekontrolowane inwestycje w instrumenty pochodne dokonywane przez działającego w Singapurze dealera N. Leeson wyniosły ok. 1,4 mld USD i były przyczyną bankructwa banku,
- Daiwa Bank, w którym w 1995 roku handel obligacjami i ukrywanie strat z wykorzystaniem fałszowania dokumentów przez maklera T. Iguchi były przyczyną strat przekraczających 1 mld USD,
- Société Générale Bank, w którym w 2008 roku ujawniono sięgające 4,9 mln EUR straty, spowodowane przez skutecznie ukrywane przez Jerome'a Kervielę spekulacje na rynku terminowym.

Ryzyko operacyjne nie stanowi nowego zagrożenia dla banków. Jednak do tej pory banki funkcjonując głównie z nastawieniem na maksymalizację dochodów i osiągnięcie wyników, nie prowadziły badań czy też kontroli stosowanych procesów wewnętrznych oraz jakości działań kadry pracowniczej. Nowym aspektem w tej dziedzinie jest natomiast podkreślenie – niedocenianej do tej pory, a mającej istotne znaczenie – konieczności opracowania metod, zasad, technik i praktyk zarządzania ryzykiem operacyjnym, analogicznych do stosowanych w przypadku ryzyka kredytowego czy rynkowego<sup>12</sup>.

Tego typu ryzyko powinno być także traktowane jako środek do maksymalizacji dostępnych możliwości. Dzięki odpowiednim działaniom i identyfikacji ryzyka operacyjnego zmniejszeniu może ulec prawdopodobieństwo wystąpienia porażki czy też popełnienia istotnych dla funkcjonowania banku błędów. Identyfikacja i zarządzanie ryzykiem powinno więc dotyczyć każdej osoby w organizacji i być

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> *Ibidem*.



skutecznie realizowane przez kadrę zarządzającą. Wśród głównych korzyści płynących z zarządzania ryzykiem możemy wymienić:

- większe prawdopodobieństwo osiągnięcia celów organizacji,
- większy nacisk w organizacji na poprawne wykonywanie zadań,
- większy nacisk kierownictwa na sprawy faktycznie istotne,
- krótszy czas reakcji kierownictwa na sytuacje kryzysowe,
- lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów,
- umocnienie reputacji organizacji.

### **3. Rola audytorów wewnętrznych we wspieraniu zarządzania ryzykiem operacyjnym**

Zarówno system kontroli wewnętrznej, jak i audyt wewnętrzny są elementami składającymi się na ład korporacyjny, a więc na sposób, w jaki organizacja jest zarządzana. Oba instrumenty są niezbędne i komplementarne wobec siebie mimo różnego katalogu zadań. Zgodnie z zaleceniami Rekomendacji M, banki powinny podjąć odpowiednie działania zapewniające dostarczenie zarządowi wszystkich niezbędnych informacji pozwalających na ocenę funkcjonowania adekwatnego i skutecznego systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym. W tym celu należy opracować i wdrożyć odpowiedni system raportowania informacji, pozwalający na identyfikację, ocenę, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka operacyjnego. Przez kontrolę wewnętrzną rozumiemy system działań podejmowanych przez kierownictwo, władze lub inne podmioty w celu poprawy zarządzania ryzykiem i zwiększenia prawdopodobieństwa zrealizowania ustalonych celów i zadań.

Do głównych zadań kontroli wewnętrznej należy sprawdzanie poprawności dokumentacji i jej zgodności z procesem zarządzania ryzykiem, właściwa organizacja komórki zarządzania ryzykiem oraz badanie zgodności procesów i pomiaru ryzyka. Ważne jest także informowanie kierownictwa o ryzyku, jakości źródeł danych, poprawności przyjętych założeń odnośnie do korelacji i zmienności, dokładności stosowanych modeli pomiaru.

Nieco inne kompetencje ma audyt wewnętrzny, prowadzący niezależną działalność doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Audyt tworzy system niezależnego monitorowania,

weryfikacji i oceny skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu korporacyjnego.

W Rekomendacji M zaleca się wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej banku komórki ds. audytu wewnętrznego. Jego rola sprowadza się do przedstawienia niezależnej oceny i wsparcia kierownictwa w skutecznym zarządzaniu ryzykiem poprzez dostarczenie opinii o efektywności działań podjętych w celu ograniczenia ryzyka oraz jakości przeprowadzanych operacji bankowych. Nie oznacza to jednak, że komórka audytu wewnętrznego jest odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem. Należyte wywiązanie się z tego zadania leży bowiem w gestii zarządzających bankiem.

Instytut Auditorów Wewnętrznych (*The Institute of Internal Auditors – IIA*), tworząc mające uniwersalny charakter Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (dalej: Standardy II A)<sup>13</sup>, opracował najczęściej stosowaną definicję audytu wewnętrznego. Zgodnie z nią audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywnie zapewniającą i doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działań organizacji. Głównym celem audytu jest pomoc organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i procesów nadzoru prowadzonego przez właścicieli. Działania o charakterze zapewniającym obejmują obiektywną ocenę systemów funkcjonujących w jednostce, dokonywaną przez audytorów wewnętrznych. Audytor posiada wyjątkową pozycję do wykonywania swojej pracy, opartą na przestrzeganiu najwyższych standardów obiektywizmu, niezależności wynikającej z umiejscowienia komórki audytu w strukturze organizacyjnej oraz rozległej wiedzy na temat procesów organizacyjnych, ryzyka i strategii.

Według rekomendacji H<sup>14</sup>, niezależność audytu wewnętrznego opiera się na wskazanych w uchwale KNF mechanizmach funkcjonujących w banku,

---

<sup>13</sup> Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, Dziennik Urzędowy Ministra Finansów z dnia 24 czerwca 2013 r., poz. 15.

<sup>14</sup> Uchwała nr 180/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 19 lipca 2011 r. w sprawie wydania Rekomendacji H dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach. Na podstawie art. 137, pkt 5 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (DzU z 2002 r., nr 72, poz. 665 z późn. zm.) i art. 11, ust. 1 Ustawy z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym (DzU nr 157, poz. 1119 z późn. zm.).

zapewniających niezależność komórki audytu wewnętrznego od istotnych nacisków podczas przeprowadzania kontroli według ustalonych metod, dokonywania ocen skuteczności procedur i regulaminów oraz sporządzania raportów pokontrolnych. Rekomendacja określa także, czym jest obiektywność audytu wewnętrznego. Wskazuje, iż należy przez nią rozumieć niezależność osądu dokonywanego przez audytorów wewnętrznych podczas przeprowadzania kontroli od czynników pozamerytorycznych. Audytorzy wewnętrzni nie mogą być stronniczy i uzależniać swojej opinii w kwestii kontrolowanego tematu od opinii innych. Obiektywność stanowi jedno z najważniejszych kryteriów oceny jakości pracy audytora wewnętrznego. Audytorzy wewnętrzni powinni przeprowadzać kontrole w taki sposób, aby zachować poufność wyników kontroli oraz nie zgadzać się na żadne rozwiązania lub kompromisy, które mogłyby mieć negatywny wpływ na zachowanie wysokiej jakości swojej pracy. Wyniki kontroli powinny być przedstawiane bez względu na konsekwencje, jakie mogą wywołać, oraz powiązania (formalne i nieformalne), które mogą naruszać.

Rekomendacja H wskazuje także na audytora jako podmiot działający w ramach jednostki audytu wewnętrznego wykonujący w banku czynności kontrolne, posiadający kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności w zakresie badania ryzyka występującego w działalności banku oraz postępujący zgodnie z przyjętymi w banku standardami praktyki zawodowej oraz zasadami etyki audytora wewnętrznego.

Celem audytu wewnętrznego jest cykliczny przegląd i ocena wszelkich obszarów działalności i wszelkich ryzyk występujących w firmie, które mają w racjonalny sposób zapewnić osiągnięcie celów biznesowych, takich jak wiarygodność i spójność informacji finansowych i operacyjnych, skuteczność i efektywność działań operacyjnych, ochrona aktywów czy zgodność z prawem, przepisami i umowami. Do szerokiego katalogu usług audytorów można także zaliczyć usługi doradcze wykonywane w ramach swoich rutynowych działań lub w odpowiedzi na wnioski kierownictwa.

Według Standardów II A do potencjalnych kategorii można zaliczyć<sup>15</sup>:

- formalne zadania doradcze – zaplanowane i przedstawione w formie pisemnej umowy,
- nieformalne zadania doradcze – rutynowe działania, takie jak uczestnictwo w stałych komitetach, projektach,

<sup>15</sup> [www.iaa.org.pl](http://www.iaa.org.pl) (dostęp 20.02.2011).

- specjalne zadania doradcze – na przykład uczestnictwo w zespole przeprowadzającym fuzję lub przejęcie albo w zespole prowadzącym przekształcenie systemu zarządzania,
- zadania doradcze w sytuacjach wyjątkowych,
- uczestnictwo w zespole ustanowionym dla celów wznowienia i kontynuowania działań operacyjnych po wystąpieniu katastrofy lub innym nadzwyczajnym wydarzeniu gospodarczym.

Audytorzy powinni więc koncentrować swoją pracę na weryfikacji ryzyk operacyjnych i biznesowych bieżącej i strategicznej działalności, wykonując czynności zarówno w centrali banku, jak i jednostkach terenowych czy oddziałach. W swojej pracy są zobowiązani do dokonywania prawidłowej oceny, adekwatności, skuteczności oraz efektywności i jakości systemu kontroli wewnętrznej banku, co oznacza prezentowanie w raporcie pokontrolnym zbadanych zdarzeń, które wymagają podjęcia działań naprawczych, unikanie niedomówień i nieścisłości, zapewnienie wiarygodności komórki audytu wewnętrznego.

Audytorzy wewnętrzni wspomagając kadre kierowniczą wyższego szczebla poprzez ocenę skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, dają racjonalne zapewnienie, że system kontroli wewnętrznej funkcjonuje w sposób efektywny. Mogą również wspierać kadre zarządzającą w kreowaniu procesów zarządzania ryzykiem, a także odegrać aktywną rolę w tworzeniu polityki i kultury sprzyjającej wdrażaniu systemów zarządzania ryzykiem, które są ochroną przed zdarzeniami negatywnie wpływającymi na stabilność finansową oraz jednego z najcenniejszych zasobów banku, jakim jest reputacja. Audytor może również wspierać menedżera ryzyka poprzez zapewnienie, że procesy zarządzania ryzykiem posiadają odpowiedni poziom akceptacji ze strony całej struktury organizacji, a w szczególności kierownictwa wyższego szczebla.

Podsumowując, obok funkcji tradycyjnych audyt wewnętrzny ma spełniać wiele nowych, takich jak:

- przegląd całościowych systemów zarządzania ryzykiem,
- integracja miar zarządzania ryzykiem z codziennym zarządzaniem ryzykiem,
- zatwierdzanie każdej zmiany w procesie zarządzania ryzykiem,
- sprawdzanie dokładności i kompletności danych służących do zarządzania ryzykiem,

- sprawdzanie spójności, terminowości i rzetelności źródeł danych wykorzystywanych w modelach wewnętrznych oraz dokładności i poprawności danych dotyczących samych modeli.

## Podsumowanie

W ostatnich latach nastąpiły zmiany charakteru działalności banków i warunków rynkowych, które wymusiły pilną konieczność zwrócenia uwagi na ryzyko operacyjne. J.E. Stiglitz, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, zauważa, że: „powab łatwych zysków generowanych przez koszty transakcyjne odciągnął wiele dużych banków od wypełniania ich zasadniczych funkcji. System bankowy w Stanach Zjednoczonych i w wielu innych państwach przestał koncentrować się na kredytach dla małych i średnich firm, które w każdej gospodarce są podstawą tworzenia miejsc pracy, a zamiast tego skupił się na promowaniu sekurytyzacji”<sup>16</sup>.

Przyglądając się działalności bankowej, można z łatwością zauważyć, iż podatność banków jako instytucji finansowych na wystąpienie ryzyka operacyjnego jest wysoka. Głównym problemem ryzyka operacyjnego jest to, że jego źródłem jest organizacja sama w sobie. Dlatego też, zgodnie z Rekomendacją M, bank powinien posiadać strukturę, procesy i zasoby odpowiednie do skali i złożoności prowadzonej działalności, pozwalające na sprawne zarządzanie ryzykiem operacyjnym. Każdy bank musi wypracowywać własne mechanizmy monitorowania ryzyka operacyjnego, zwracając w szczególności uwagę na rodzaj i istotność błędów, rodzaje, stopień skomplikowania i wartość zawieranych oraz planowanych transakcji, wahania osiągniętych i przewidywanych zysków, posiadany system teleinformatyczny, poziom kwalifikacji pracowników oraz zmiany kadrowe i organizacyjne. Dostosowanie systemu zarządzania i monitorowania do profilu ryzyka ma istotne znaczenie dla jakości zarządzania tym ryzykiem. Należy mieć na uwadze, że efektywna identyfikacja ryzyka operacyjnego jest podstawą do poprawnej jego oceny. Rekomendacja M wskazuje na konieczność wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej banku komórki ds. audytu wewnętrznego, posiadającej odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje do oceny i badania ryzyka występującego w działalności bankowej.

---

<sup>16</sup> J. Stiglitz, *Freefall: Free Markets and the Sinking of the Global Economy*, Allen Lane/Penguin Books, London 2010.

Podsumowując, banki jako instytucje finansowe są szczególnie narażone na ryzyko operacyjne. Powinny więc wdrożyć systemy bieżącego monitorowania narażenia na tego rodzaju ryzyko i powstawania strat w pionach operacyjnych. Mimo wielu opracowań oraz badań nad ryzykiem operacyjnym, a przede wszystkim wywołującymi je czynnikami, nie udało się stworzyć ani zamkniętego katalogu sytuacji, w których możliwe jest wystąpienie ryzyka, ani działań mających na celu zapobieganie jego skutkom lub ich usunięcie. Rekomendacja M zawierając definicję ryzyka operacyjnego, jednocześnie wskazuje, iż dotyczy ona jedynie minimalnego zakresu ryzyka. Sam regulator nie stworzył więc dobrych praktyk w sposób kompleksowy, pozwalając, by banki w celu zarządzania ryzykiem operacyjnym mogły stosować własną, szerszą definicję, z zastrzeżeniem, by była ona spójna z tą zawartą w Rekomendacji M. Zatem to banki jako instytucje finansowe szczególnie narażone na wystąpienie ryzyka operacyjnego powinny samodzielnie, dzięki monitorowaniu swojej działalności, dążyć do stworzenia zamkniętego katalogu sytuacji, w których może wystąpić ryzyko operacyjne. Mogą także wypracować działania mające na celu uniknięcie wystąpienia ryzyka lub też stworzyć zestawienie działań służących usunięciu jego skutków. Badanie i analiza ryzyka operacyjnego powinna być więc prowadzona przez instytucje i podmioty mające z nim do czynienia w praktyce. Wszelkie teoretyczne opracowania tego tematu mogą stanowić wskazówki dla kadry zarządzającej instytucją narażoną na tego rodzaju ryzyko, jednak nie mogą być traktowane jako kompleksowe regulacje zawierające pełny opis problemu.

## Literatura

- Fabozzi F., *Operational Risk. A Guide to Basel II Capital Requirements, Models, and Analysis*, Wiley Finance, New York 2007.
- Heffernan S., *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Holton G., *Defining Risk*, „Financial Analysts Journal”, November/December 2004.
- Iwanicz-Drozdowska M., Nowak A., *Ryzyko bankowe*, wyd. 2, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Jorion P., *Financial Risk Manager Handbook*, Second Edition, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2003.

- Krasodomska J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w bankach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Stiglitz J., *Freefall: Free Markets and the Sinking of the Global Economy*, Allen Lane/Penguin Books, London 2010.
- Zawadzka Z., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1996.

### Akty prawne

- Uchwała nr 180/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 19 lipca 2011 r. w sprawie wydania Rekomendacji H dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach. Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Ministra Finansów z dnia 24 czerwca 2013 r., poz. 15.
- Uchwała nr 8/2013 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r. w sprawie wydania Rekomendacji M dotyczącej zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach.
- Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, *Metody proste wyliczania wymogów kapitałowych z tytułu ryzyka operacyjnego*, Dokument konsultacyjny, DK/04/OPR, 2005.
- Ustawa z dnia 21.07.2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym, DzU nr 157, poz. 1119 z późn. zm.

## OVERVIEW AND SIGNIFICANCE OF OPERATIONAL RISK BANKING ACTIVITY

### Abstract

The publication aims to identify the definition of the risk existing in banking activity, with particular attention to the definition of operational risk. It was analyzed the susceptibility of banks as financial institutions to the risk, discussed in detail the role of internal audit in supporting and modifying operational risk management system. Examined activities that may be used for elimination of such risks.

*Translated by Marta Zygier*

**Keywords:** banks, operational risk, risk management, internal audit

**JEL codes:** G21, G32