



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

USAID PROJEKAT ZA BOLJE USLOVE POSLOVANJA

STUDIJA SLUČAJA O KONTROLI RIZIKA I UPRAVLJANJU

This report is made possible by the support of the American People through the United States Agency for International Development (USAID). The contents of this report are the sole responsibility of Cardno Emerging Markets USA, Ltd. and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

Baring Securities

Studija slučaja o kontroli rizika i upravljanju

Uvod

Nikolas Lison (Nicholas Leeson) bio je trejder koji je, bez adekvatne supervizije, izvršio prevaru sa hartijama od vrednosti i srozao vrednost svoje firme, Baring Brothers & Co. (Berings), kompanije stare preko 200 godina, sa nekih 500 miliona dolara na – jedan dolar i šezdeset centi.

Lison je neovlašćeno trgovao fjučers ugovorima na japanski indeks Nikei 225 i na japanske državne hartije od vrednosti, dok su šefovi firme Berings, regulatorna tela u Singapuru i Japanu, i druga regulatorna tela u Velikoj Britaniji zanemarivali, ili prosto nisu primetili, potencijal za finansijsku katastrofu.

Njihovi propusti mogu da nas nauče mnogo toga o značaju dobrog upravljanja, unutrašnje kontroli i nezavisnog upravljanja rizikom, kao i o koristi koju donosi supervizija u ovim oblastima.

Istorija

Banka Berings imala je bogatu tradiciju u londonskom Sitiju, gde je bila cenjena zbog toga što je operacije na globalnom nivou započela još u 18. veku. Ovu banku je krajem 18. veka osnovao ser Fransis Bering (Sir Francis Baring). Dok joj je on bio na čelu, banka Berings razgranala je poslove na više oblasti: garantovanje obveznica, primanje uloga i trgovanje produktima.

Uprkos svojoj dugoj tradiciji poslovanja u više zemalja, banka Berings ostala je mala i neprekidno je bila u rukama iste porodice, a na svetskom bankarskom tržištu zauzimala je 474. mesto.

Banka Berings je na tržište hartija od vrednosti ušla 1984. godine, kada je kupila dalekoistočnu filijalu britanske brokerske firme Henderson Crothwaite. Ova nova firma nazvana je Barings Securities Ltd (BSL).

Kako je banka Berings više godina za redom beležila samo profit, svi njeni zaposleni navikli su se na velike bonuse – za šta su sredstva uglavnom obezbeđivana iz zarade koju je ostvarivao BSL.

Nik Lison

Lisonovi postupci su, dva dana pre njegovog 28. rođendana, doveli do stečaja firme Bering. Lison je na svom stolu ostavio poruku – „Izvinite“ i pobjegao u Kuala Lumpur. Lison, rođen u Engleskoj, nikada nije pohađao fakultet. Odmah posle srednje škole našao je posao u Londonu. Prvo je radio za jednu britansku banku, a potom za Morgan Stanley, pre nego što je 1989. prešao u londonsku filijalu firme Barings Securities.

Dvadesetdvogodišnji Lison zaposlio se u Barings Securities London Ltd. (BSLL), gde je bio zadužen za saldiranje transakcija izvršenih u Japanu. Kako je u firmi Morgan Stanley stekao iskustvo u saldiranju japanskih fjučersa i opcija, pokazao se kao dobar radnik. Radio je naporno, bio povučen i stekao reputaciju samozatajnog čoveka voljnog da uči.

Godine 1992. odabran je vodi službu internog poslovanja (*back office*) nove firme, Baring Futures Singapore (BFS). Na tom mestu njegova zaduženja nisu bila sasvim jasno određena, mada je bio odgovoran za računovodstvene i kontrolne funkcije u službi internog poslovanja, kao i za izvršavanje naloga klijenata. Na ovoj poziciji je Lison prvi put počeo da se bavi neovlašćenim trejdingom.

Lison je samoinicijativno stekao brokersku licencu na Singapurskom međunarodnom tržištu novca (Singapore International Monetary Exchange, SIMEX). Licenca mu nije bila neophodna da bi obavljao svoja redovna zaduženja – ali jeste da bi vršio transakcije. Na poziciji u firmi Berings jedino je trebalo da prima naloge od klijenata i prosleđuje ih trejderu na izvršenje.

Račun greške broj 88888

Godine 1992. Lison je otvorio račun greške broj 88888, i, kako tvrde regulatorna tela, odmah počeo da ga koristi kako bi prikrio svoje neovlašćene transakcije.

Dok je zvanični račun greške, pod brojem 99002, bio poznat firmi BSLL, račun broj 88888 nije se pojavljivao u evidenciji ni na izvodima slatim iz Singapura u London. Račun broj 88888 bio je poznat SIMEX-u, ali kao račun klijenta, a ne račun greške. Lison je taj račun morao na različite načine da predstavi firmi i berzi jer od SIMEX-a nije mogao da ga sakrije, a BSLL-u nije mogao da objasni obim prometa i stanje na njemu (mada je od BSLL-a mogao da ga sakrije).

Trejding

Lison je trgovao fjučersima i opcijama na indeks Nikei. Kupovao je fjučese na Nikei i prodavao fjučerske na japanske državne hartije od vrednosti, kao i put i kol opcije kao kratke pozicije.

Kladio se da će indeks rasti. Pogrešio je, i na kraju izgubio milijardu i 390 miliona dolara.

Da bi uopšte mogao da zabeleži gubitke ovog reda veličine, Lison je morao da drži veliki deo indeksnih fjučersa i opcija na berzama u Osaki i Singapuru. Nažalost, pošto su mu šefovi omogućili da kontroliše i službu trgovanja (*front office*) i interno poslovanje, firma nije primetila da je reč o ulaganjima tako velikog obima.

Lison je uspevao da prikrije gubitke na duge pozicije tako što je gotovinu pribavljao prodajom drugih instrumenata koje je pozajmljivao sa računa klijenata, što je bilo moguće jer su u Japanu važili labavi propisi prema kojima su brokeri mogli da povežu račune klijenata i brokerske račune, i da gubitke na jednim nadoknade iz dobiti na drugima. Nije bilo moguće napraviti razliku između pozicija firme i pozicija klijenata.

Indeks Nikei je tokom druge polovine osamdesetih neprekidno rastao, a najviši nivo dostigao je 1989. godine. Do sredine 1994. godine ovaj indeks je izgubio gotovo polovinu svoje vrednosti. Lison je zbog tog pada već izgubio značajnu sumu, ali je bio uveren da indeks neće padati dalje, tako da je nastavio da se kocka na tržištu. Preuzimao je sve više i više rizika.

Do 23. februara 1995. godine BSLL je Lisonu poslao nekihi 600 miliona dolara. Centrala je Lisonove zahteve za novcem ispunjavala bez previše pitanja, smatrajući da deo sredstava odlazi na „pozajmice klijentima“, iako se novac zapravo koristio za pokrivanje gubitaka u bilansu stanja BSLL-a.

Istorija organizacione slabosti

Kada je Berings odlučio da kupovinom firme Henderson Crothwaite započne brokerske operacije u Aziji, nije shvatao koliko će biti teško uskladiti poslovanje te nove filijale sa radom matične banke u Britaniji. Te dve poslovne kulture bile su veoma različite: brokerska kultura bila je krajnje agresivna i usredsređena na ostvarivanje transakcija, dok je banka bila veoma konzervativna i usredsređena na ostvarivanje odnosa sa klijentima.

Beringsova brokerska kuća sa sedištem u Aziji je zbog tih razlika mogla da posluje uz veliki stepen autonomije. Međutim, njena nezavisnost nije pravilno iskorišćena za stvaranje adekvatnih mehanizama kontrole.

Organizaciono restrukturiranje

Posle više godina rada, Berings je sproveo reviziju poslovanja svoje azijske filijale. Nikoga nije iznenadilo što rezultati nisu bili pozitivni. Posledica revizije bila je dokapitalizacija i reorganizacija filijale; tadašnji direktor azijske filijale dao je ostavku, a upravni odbor Beringsa odlučio je da formira novu firmu pod nazivom Barings Investment Bank, odnosno BIB. U septembru 1992. godine imenovan je novi direktor, a više radnih mesta je ukinuto.

Matrična struktura

Reorganizacija je podrazumevala primenu globalne matrične organizacione strukture. Profit i odgovornost trebalo je da se raspodeljuju na osnovu pojedinačnih proizvoda, mada je trebalo da rukodvodstva svake pojedinačne filijale igraju bitnu ulogu u decentralizovanom rukovođenju. Primenom matrične strukture trebalo je da se pojednostave lanci komandne odgovornosti, ali zaduženja i dalje nisu bila jasno određena.

Nema ničeg lošeg u matričnoj strukturi ako se pravilno osmisli, ali su za nju neophodni čvrst integritet zaposlenih i dodatne provere dvostrukih lanaca komandne odgovornosti koji se u ovakvoj strukturi javljaju.

U okviru matrične organizacije nove firme BIB, Lison je trebalo da o operacijama sa fjučersima bude neposredno odgovoran dvojici supervizora, od kojih je jedan pokrivaio regionalne operacije, a drugi bio zadužen za finansijske proizvode na globalnom nivou.

Formalni sistem kontrole

Berings je primenjiva dve vrste formalnih kontrola: unutrašnje i spoljne. Nijedna od njih, međutim, nije sprečila Lisona da prevari svoje poslodavce. To je bila posledica krajnje nekompetentnosti lica koja je trebalo da vrše kontrolnu funkciju nad operacijama koje je obavljao Lison.

Njegovi neposredni nadređeni na strani proizvoda imali su ograničeno iskustvo u fjučersima, a poznavali su tek teoretske osnove onoga što je bio Lisonov posao. Kako su utvrdili singapurski istražitelji, da su Bejker (Baker) i Volc (Waltz) bolje poznavali posao, shvatili bi da sve veći obim trgovanja i konzistentnost profita koje je Lison prijavljivao iz operacija arbitraže ne mogu biti istiniti, zbog čega je trebalo da razmotre mogućnost da se Lison bavi nedozvoljenim radnjama. Sam Lison nije bio pod značajnijom kontrolom rukovodstva firme.

Unutrašnja kontrola

Jedan od osnovnih principa formiranja unutrašnje kontrole u svrhu revizije jeste razdvajanje dužnosti. Bitno je razdvojiti oblasti generisanja prihoda, odnosno kastodi poslovanje, od vođenja



evidencije. Ovaj princip je izuzetno bitan zato što se njegovom primenom bilo koji pojedinac sprečava da proneveri sredstva ili prihode firme i potom tu radnju prikrije izmenom evidencije.

Iako je Lison, kada je poslat u singapursku kancelariju, trebalo samo da organizuje rad odeljenja za saldiranje i knjigovodstvo, on je pored toga uspeo i da postane trejder na berzi SIMEX. Kako je bio odgovoran i za službu trgovanja (gde su se obavljale transakcije) i službu internog poslovanja (gde se transakcije obrađuju i usklađuju putem saldiranja), Lison je uspeo da zaobiđe formalne procedure unutrašnje kontrole.

Sa druge strane, pošto je bio odgovoran dvojici nadređenih, postojala je zabuna u pogledu toga ko zapravo kontroliše Lisonovo poslovanje. Deo firme zadužen za proizvode na globalnom nivou verovao je da Lisona prati sektor zadužen za Aziju.

Međutim, kako se vidi iz kasnije dostavljenih izveštaja, rukovodioci iz drugih delova firme poručili su ljudima koji su pokrivali poslovanje u Aziji: „Vi niste nadređeni Niku. Vaš posao je da se usredsredite na Japan, a Nik će odgovarati Londonu.“

Interna revizija

Tokom jula i avgusta 1994. godine tim internih revizora BSL-a posetio je Singapur radi revizije poslovanja kancelarija firme Berings u Singapuru i susednim zemljama.

Viši rukovodilac iz Londona predložio je internim revizorima da detaljno ispituju Lisonove transakcije i sve njegove trejdove provere uz konsultovanje primarnih dokumenata. Međutim, revizori nisu sledili ovu preporuku, a rukovodstvo je pretpostavilo da je takva provera obavljena.

U izveštaju revizora utvrđeno je da nisu odvojene odgovornosti službe trgovanja i službe internog poslovanja (odnosno *front* i *back office*) u firmi BFS. Izveštaj počinje kratkim pregledom nalaza, u kome se između ostalog navodi: „Revizijom je otkriveno da, iako su pojedinačni mehanizmi kontrole nad sistemom i poslovanjem BFS-a zadovoljavajući, postoji značajan rizik od toga da bi direktor (Lison) mogao da zaobiđe te kontrolne mehanizme. On je ključni rukovodilac i u službi trgovanja i u službi internog poslovanja, te tako može da inicira transakcije u ime Grupe i potom se postara da se one saldiraju i usklađuju prema njegovim sopstvenim instrukcijama.“

Menadžment Beringsa počeo je da postupa po preporukama iz revizorskog izveštaja i odlučio da razdvoji Lisonove dužnosti. Međutim, pre nego što je to učinjeno, stigao je izveštaj spoljnog revizora u kome je pisalo da je sve u redu, zbog čega je razdvajanje Lisonovih dužnosti prestalo da bude prioritet. Menadžment je znao da su promene neophodne, ali je pogrešno mislio da nema razloga za zabrinutost jer nisu primećeni nikakvi problemi.

Između ove dve posete revizora pojavili su se i drugi znaci koji su ukazivali na neophodnost promena. Pojavio se izveštaj prema kome Beringsov odbor za upravljanje rizikom ne radi



efikasno, kao i da firma nema dovoljno zaposlenih na poslovima obrade kredita koji se razumeju u taj posao. Takođe su postojale naznake da rukovodstvu firme nije jasno kako azijska filijala ostvaruje tako veliku zaradu.

Izvori informacija korišćenih za procenu rizika nisu bili pravilno organizovani, a nije ni način upotrebe tih informacija. Šef sektora za procenu tržišnog rizika, koji je pratio rizik na globalnom nivou, nije pratio pozicije BFS-a jer su transakcije vršene posredstvom Beringsovih kancelarija u Japanu. Šef sektora je tako za procenu Lisonovih pozicija koristio informacije dobijene od filijale u Japanu. Međutim, šefica sektora za procenu rizika u japanskoj filijali nije proveravala informacije dobijene od BFS-a – već ih je prosto uzimala zdravo za gotovo, govoreći da njen posao nije da proverava podatke, već da je dužnost BFS-a da ima sopstveni mehanizam kontrole.

Kako se sektor za procenu tržišnog rizika u potpunosti oslanjao na informacije koje je pružao Lison – i koje su bile netačne – njegova kontrolna funkcija bila je krajnje neefikasna. Kada je BFS osnovan, nije postojala lokalna funkcija kontrole rizika.

Na kraju, godine 1995, neposredno pre nego što je došlo do kraha, par ljudi poslato je da proveriti trgovanje u BFS-u, ali to nije učinjeno na vreme. Beringsova kancelarija u Hong Kongu poslala je službenika zaduženog za saldiranje da proveriti trgovanje. Taj službenik javio je da nije u stanju da objasni razliku od 140 miliona dolara između sredstava koja su BFS-u poslale druge kompanije članice grupe Berings i novca na bankovnim računima BFS-a i sredstava kod SIMEX-a. Iznosi nisu mogli da budu usklađeni, te je za par nedelja Berings doživeo slom.

Dok je taj službenik radio na usklađivanju računa, niko i dalje nije shvatao da postoji problem, te je Lisonu poslato još 200 miliona funti. I taj novac izgubljen je u roku od nekoliko dana od kraha firme.

Eksterna kontrola

Bila su angažovana dva spoljna revizora. Kao spoljni revizor br. 1 (SR1) za singapursku filijalu angažovana je firma koja je kao spoljni revizor dugi niz godina radila za BFS i bila odgovorna za vođenje lokalnih knjiga. Spoljni revizor br. 2 (SR2) bio je baziran u Londonu i vodio je konsolidovane knjige Beringsa na globalnom nivou.

SR1 je tokom revizije BFS-a sprovedene u septembru 1992. godine saznao za postojanje računa br. 88888. SR1 nije proverio prirodu, učestalost i veličinu knjiženih unosa, iako su ti činioци zavređivali dodatno ispitivanje. SR1 je samo tražio potvrdu stanja na računima, na šta je Lison odgovorio tako što je revizoru pružio falsifikovanu kopiju potvrde navodno primljene od šefa sektora za procenu rizika iz Londona, mada verodostojnost potpisa na toj potvrdi nije ni utvrđivana.

SR1 je potvrdio londonskom SR2 da je, između ostalog, proverio adekvatnost kontrole u okviru knjigovodstvenog sistema i utvrdio da firma može da se pouzda u tu kontrolu; da je revizor sproveo testove u obimu dovoljnom da se obezbede revizorski dokazi da procedure interne kontrole postoje i da su delotvorne; kao i da u sistemima firme ne postoje slabosti na koje je potrebno skrenuti pažnju SR2.

Londonski SR2 se u svojoj reviziji pouzdao u mišljenje SR1. Tokom revizije za 1994. godinu, singapurski SR2 je primetio manjak od nekih 50 miliona funti tokom usklađivanja stanja u glavnoj knjizi BFS-a i stanja na istom računu prikazanom u SIMEX-ovom kombinovanom izveštaju o marginama i pozicijama. Kada je to prvi put pomenuto Lisonu, njegov odgovor je bio da je taj manjak verovatno izazvala greška u kompjuteru. Međutim, pošto su revizori insistirali, Lison je kazao da je to potraživanje njujorškog trejdera Spira (Spear). Da bi potkrepio svoju priču, Lison je izradio falsifikovane dokumente.

Spoljni revizori nisu primetili gubitke skrivene lažnim unosima, izmišljenim transakcijama i pisanjem opcija. Nije ih bilo teško prevariti Lisonovim izmenama u knjigama i evidenciji BFS-a jer su pali već na prvom ispitu: nisu poštovali osnovni, ključni koncept za odabir i procenu dokaza – koncept kvaliteta dokaza.

Banka Engleske

Jedan ogroman propust može se primetiti i u pogledu toga kako je Beringsu bilo dozvoljeno da prekorači kapitalna ograničenja. Banka Engleske mora da bude obavestena u slučaju da će predložena izloženost banke preći 25% kapitalne osnove same banke ili grupe čiji je ona deo. Međutim, priroda tadašnjih propisa Banke Engleske bila je takva da su viši službenici imali diskreciono pravo da određene banke oslobode obaveze poštovanja propisa. Samim tim, poštovanje kapitalnih ograničenja nije bilo u potpunosti obezbeđeno, dok je banka Berings pretpostavila da je oslobođena obaveze njihovog poštovanja i u pogledu svoje izloženosti u Aziji.

Kompjuterska kontrola

Da bi izvršio i uskladio svoje nedozvoljeno trgovanje izvedenim finansijskim instrumentima, Lison je učinio ono što se najčešće naziva „kompjuterska prevara“, odnosno, korišćenje kompjutera za nezakonito sticanje imovine, kredita ili usluga, ili za nezakonito izbegavanje obaveza. Lison je bio kriv i za dela programerske prevare i prevare u pogledu podataka. Prevaru u pogledu podataka učinio je tako što je menjao i prikriao ulazne i izlazne podatke. Što se tiče programerske prevare, Lison je ubedio jednog konsultanta za informacione tehnologije koji je radio za BFS, i koji nije bio upoznat sa Lisonovim krajnjim ciljem, da izmeni instrukcije u softverskom paketu koji je generisao finansijske izveštaje namenjene centrali u Londonu. Ovaj



izmenjeni softver omogućio je Lisonu da iz izveštaja koji su slati u London izostavi račun broj 88888.

Pitanja

1. Koje su bile glavne slabosti Beringsa u pogledu kontrole rukovodstva i upravljanja rizikom, i šta je bio propust rukovodstva firme kada je reč o adekvatnom nadzoru nad radom njenih azijskih filijala?
2. Šta su drugo regulatorna tela (SIMEX, Singapurska monetarna komisija, Banka Engleske, Komisija za finansijske usluge) mogla da učine?
3. Koji aspekti nadzora zasnovanog na proceni mogućeg rizika bi bili od koristi u sprečavanju nekih od ovih propusta?