

Kiedy bank działa zgodnie z przepisami prawa ?

Zarządzanie ryzykiem to trudna sztuka. Po pierwsze chodzi o to, aby nie ponosić strat z tytułu błędów w działaniu. Po drugie trzeba to robić z uwzględnieniem metod określanych zewnętrznie, często niedostosowanych do charakteru i skali działania banku spółdzielczego. Metody te można stosować proporcjonalnie, ale i to podlega arbitralnej ocenie zewnętrznej.

Problemy te szczególnie silnie występują w odniesieniu do ryzyka braku zgodności, rozumianego jako skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz przyjętych przez bank standardów postępowania. Ryzyko to w banku spółdzielczym jest niewielkie, a ma silne umocowanie w uchwale KNF nr 258/2011 oraz w *Rekomendacji M*. Niniejszy tekst nie jest biernym powtórzeniem regulacji kierowanych do wszystkich banków, ale próbą spojrzenia na ryzyko w kontekście działania typowego banku spółdzielczego.

Geneza wyodrębnienia ryzyka braku zgodności

Żeby zrozumieć skąd wziął się problem braku zgodności trzeba zobaczyć jak działają wielkie międzynarodowe banki. Mają one swoje struktury funkcjonujące w wielu krajach świata i zatrudniają po kilkadziesiąt tysięcy osób. Działają w sytuacji funkcjonowania wielu różnych systemów prawnych, zatrudniają ludzi mówiących różnymi językami, mających odmienną kulturę pracy. Banki mają zdecentralizowaną, wielopiętrową strukturę władzy. Procedury działania operacyjnego określone są odrębnie w pionach biznesowych i w regionach. Przy tym ciągle wypracowują nowe, coraz bardziej skomplikowane produkty w celu zwiększenia dochodów. W tej sytuacji potrzebne są wyspecjalizowane komórki organizacyjne dbające o spójność funkcjonowania całej organizacji banku i zgodność jej działania z różnymi systemami prawnymi. Z tego wzięła się potrzeba zarządzania ryzykiem braku zgodności, w skrócie zwanym *compliance*. Ryzyko to nazwano w USA w latach 90-tych, wyodrębniając je z *controllingu* w celu zapobiegania prawnym aspektom strat ponoszonych przez banki.

W tym kontekście można zrozumieć, że potrzebne jest, aby zarząd banku opracowywał politykę zarządzania ryzykiem braku zgodności i odpowiadał za jej realizację, a rada nadzorcza zatwierdzała założenia tej polityki i kontrolowała efektywność jej stosowania. Potrzebne są też duże, wyodrębnione komórki organizacyjne realizujące zadania z tego zakresu. Z praktyki funkcjonowania dużego banku wiem, że komórki te mają dużo pracy.

A teraz spójrzmy na banki spółdzielcze w Polsce. Zatrudniają po kilkadziesiąt, a tylko niektóre kilkaset osób. Działają zwykle na małym obszarze naszego kraju. Prawo wewnętrzne tworzone jest tylko przez zarząd i nic nie dzieje się poza jego świadomością. Posługują się tradycyjnymi produktami bankowymi, dla których procedury były opracowane przez bank

zrzeszający. Jeśli dochodzi do nieprawidłowości w działaniu, to nie są one zawinione przez złe regulacje, a głównie przez błędy ludzkie i niesprawność urządzeń informatycznych. Jest to więc klasyczny obszar ryzyka operacyjnego.

Bycie bankiem brzmi dumnie i zobowiązuje do posiadania wiedzy bankowej, słuszne więc jest zarządzanie także ryzykiem braku zgodności w bankach spółdzielczych. Ale procedury zarządzania ryzykiem powinny „*być dostosowane do wielkości oraz stopnia złożoności działalności banku*”. Zapisy takie znajdują się w każdej rekomendacji KNF. To dostosowanie, a nie przepisywanie dostarczonych z zewnątrz procedur, jest warunkiem poprawnego zarządzania ryzykiem.

Co powiedział Komitet Bazylejski?

Komitet Bazylejski ds. Nadzoru w 2005 r. opracował ramowy dokument pt. *Zgodność i funkcja zapewnienia zgodności w bankach*. Zawarto w nim kilka sformułowań istotnych w kontekście rozważań o sytuacji banków spółdzielczych. Po pierwsze w działalności bankowej powinno przestrzegać się zarówno ducha jak i litery prawa. Chodzi o to, aby działać rzetelnie, przejrzysto wobec spółdzielców, klientów, pracowników, nie narażać dobrego imienia banku. W tym kontekście można stwierdzić, że w lokalnym środowisku banki spółdzielcze nie są anonimowe i dbałość o dobrą reputację jest ich stałą troską, niezależnie od wprowadzanych regulacji.

Po drugie przepisy prawa i standardy powinny zapewniać sprawiedliwe traktowanie klientów, z dbałością o ich interesy. Nie stosować sztuczek prawnych w relacjach z klientami, ale także nie ułatwiać klientom omijania przepisów sprawozdawczości finansowej czy prowadzenia działalności nielegalnej. W światowej bankowości ciągle pojawiają się przykłady takich działań. Trudno znaleźć takie przykłady w praktyce działania polskich banków spółdzielczych.

Po trzecie o kulturze prawnej banku nie decydują tylko twarde regulacje prawne, ale także kodeksy postępowania, zwyczaje, postawy pracowników. W tym zakresie zdecydowana większość polskich banków spółdzielczych charakteryzuje się wysokimi standardami etycznymi.

W kontekście tych zadań Komitet Bazylejski zauważa, że różne banki mogą się odmiennie zorganizować. W małych bankach, po odpowiednim ustaleniu priorytetów w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności, można włączyć realizację tych zadań do komórki/stanowiska ds. ryzyka operacyjnego. Generalnie dopuszcza się, aby bank kierował się innymi praktykami, niż opisane w dokumencie. Praktyki takie mogą być dobre i stanowić dowód efektywnego zarządzania ryzykiem zgodności. Zawsze trzeba pamiętać, że w zarządzaniu ryzykiem celem nie jest określona struktura organizacyjna i procedury, ale unikanie nadmiernych strat. To wymaga od instytucji nadzorczych kompetencji w rozumieniu istoty funkcjonowania różnych rozwiązań, co jest trudniejsze od wymagania, aby każdy bank postępował według jednolitych wzorców.

Co rekomenduje polski nadzorca?

Rekomendacja M w punkcie 14 stanowi, że zarząd banku powinien zapewnić, iż ryzyko niespełnienia wymogów wynikających z regulacji wewnętrznych i zewnętrznych (w tym prawnych) jest identyfikowane i kontrolowane. Zadania funkcjonującej w banku komórki ds. zarządzania ryzykiem braku zgodności powinny być wyraźnie określone. I tutaj dotykamy istotnego zagadnienia. Bank który musi opracować regulacje zarządzania ryzykiem zgodności dostaje podpowiedzi formułowane częściej na miarę wiedzy podpowiadaczy, a nie potrzeb banku. Gdyby wyjść od tych potrzeb, to w większości banków ryzyko zgodności może być realizowane łącznie na stanowisku ds. ryzyka operacyjnego. Wówczas wyodrębnia się tylko specyficzne funkcje zgodności, nie dublując zadań formułowanych w ryzyku operacyjnym. Egzekwowane od banków podejście do każdego z tych ryzyk powoduje, że banki opracowują obszerne, oddzielne raporty dotyczące ryzyka operacyjnego, zgodności i przeciwdziałania praniu pieniędzy, czy zapewnienia ciągłości działania. A teraz dojdzie do tego realizacja zadań z *Rekomendacji W* o ryzyku modeli.

Rekomendacja M stanowi, że komórka ds. zarządzania ryzykiem braku zgodności musi mieć zapewnione odpowiednie zasoby niezbędne do efektywnego wykonywania jej zadań. Kryterium to dotyczy komórek zarządzania wszystkimi rodzajami ryzyka. W typowym banku spółdzielczym ryzykiem zajmują się pojedyncze stanowiska pracy łączące zarządzania różnymi rodzajami ryzyka. Włączenie ryzyka zgodności do komórki ryzyka operacyjnego oznacza dodanie zadań z zakresu ryzyka zgodności ograniczających się do monitorowania zmian w prawie zewnętrznym oraz spójności z nimi prawa wewnętrznego. Dochodzi do tego wdrażanie i przestrzeganie kodeksów etyki bankowej. W ten sposób zamiast pisać odrębne raporty z zakresu ryzyka operacyjnego, braku zgodności, prania brudnych pieniędzy, z powtarzaniem części informacji, można opracować jeden spójny dokument odnoszący się do istotnych elementów całości ryzyka szacowanego na danym stanowisku pracy. Warto jeszcze wskazać, że obszar ten w banku także podlega audytowi wewnętrznego, który ma zapisane podobne cele – badać, czy przestrzegane jest prawo i przepisy wewnętrzne. Tak więc w wielu odrębnych sprawozdaniach bank odnosi się do tych samych zdarzeń.

Zarządzanie ma być efektywne

Peter F. Drucker, wybitny specjalista od zarządzania wskazywał, że każda firma powinna regularnie sprawdzać, czy naprawdę potrzebuje raportów i procedur, które stosuje. Złe procedury mogą ograniczyć zyski. Raporty i procedury powinny koncentrować się tylko na tych działaniach, które są potrzebne do osiągnięcia określonych rezultatów w kluczowych obszarach. Raporty i procedury powinny być narzędziem dla osoby, która je sporządza. Nie można oceniać jakości pracy na podstawie jakości wypełniania formularzy. Podstawowym kryterium oceny są efekty.

Z punktu widzenia poprawnej organizacji rolę osoby zarządzającej jest takie ukształtowanie zadań dla pracowników, aby mieli je jasno zdefiniowane w możliwie najmniejszej liczbie dokumentów. Najlepsza jest zasada: jedno stanowiska pracy – jeden dokument. Myślę, że wtedy pracownicy będą mieli ułatwione wykonywanie powierzonych obowiązków.

Wydaje się, że nazwanie zadań ryzyka zgodności prostym językiem, a w wielu bankach występują bardzo skomplikowane procedury, pozwoli też radom nadzorczym realnie spełniać funkcje określone w Rekomendacji KNF. Chodzi o zatwierdzanie założeń polityki banku w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności i ocenie jej efektów. W okresie, gdy w kraju walczy się o przejrzystość przepisów prawa, pisanie ich językiem zrozumiałych dla obywateli, można oczekiwać, że przepisy bankowe też będą spełniać te kryteria.

Warto na koniec zauważyć, że w Polsce działa stowarzyszenie Compliance Polska zrzeszające osoby zajmujące się tymi problemami w dużych organizacjach finansowych. Powstają specjalistyczne opracowania na ten temat. Przestrzegam jednak przed mechanicznym przenoszeniem na grunt banków spółdzielczych rozwiązań właściwych dla innych środowisk, narażonych na ryzyko nie występujące w bankach lokalnych. A takie próby są podejmowane przez ekspertów szukających zajęcia w bankach spółdzielczych