

NUK w Banku Spółdzielczym (22)

Doradca godny zaufania

Aplikacja IT powinna polegać na zapisie elektronicznym tego, co wymyśli się i ustali w banku. Najważniejsze i najtrudniejsze jest to, aby wiedzieć... czego oczekujemy od systemu.

Wiesław Żółtkowski

W bankach spółdzielczych informatyzowano dotychczas ściśle zdefiniowane na zewnątrz procesy z obszaru rachunkowości i sprawozdawczości, podobnie wdrożone zostały niektóre aplikacje dotyczące zarządzania ryzykiem. Banki pozyskiwały oprogramowanie do pomiaru ryzyka operacyjnego, stopy procentowej czy płynności od dostawców zewnętrznych, często na zasadzie „czarnej skrzynki”, która w sposób nie zawsze zrozumiały, generuje raporty akceptowane przez kontrole nadzorcze.

Co to jest konsulting?

Informatyzacja procesu kredytowego i informacji zarządczej nie powinna ograniczać się do wzorcowego oprogramowania, ponieważ de facto trzeba będzie działać poza tym programem. Pojawi się wówczas nierealna opcja dostosowania metod funkcjonowania banku do wymogów systemu. Tymczasem oferowane na rynku programy są z reguły przenoszone z banków komercyjnych i pisane dla innego segmentu klientów. Co więcej, aplikacje dotyczące zarządzania ryzykiem mamy przypisane zwykle do pojedynczych stanowisk pracowniczych zaś te, które trzeba implementować obecnie muszą być używane przez większą część pracowników.

Informatyzacja polega na zapisie elektronicznym tego, co w banku wymyśli się i ustali, najtrudniejsze jest wiedzieć, czego się chce. Często jednak trudności sprawia samo nazwanie problemu i zakresu prac. Rodzi się wtedy proste pytanie: poszukiwać rozwiązań samodzielnie, czy zatrudnić doradców i mieć po swojej stronie profesjonalne wsparcie?

Zacznijmy od tego, czym jest konsulting. Są to usługi świadczone przez niezależną i wykwalifikowaną osobę lub osoby w zakresie rozpoznania problemów i usprawnienia działań oraz udzielania pomocy we wdrażaniu przyjętych rozwiązań. Jeśli bank zatrudnia odpowiednich specjalistów, to nie ma potrzeby szukać wsparcia zewnętrznego. Ale na to często nie mogą sobie pozwolić nawet duże banki.

Ekspert... na zawołanie

Nie ma wielu osób z wysokimi specjalistycznymi kwalifikacjami, jakie potrzebne są do wdrażania nowych rozwiązań. Ich zatrudnienie jest kosztowne, szczególnie że ich kwalifikacje potrzebne są tylko na czas wdrożenia projektu. Dlatego lepiej wynająć

dobrego eksperta do jednego zadania, niż zatrudniać osobę z podobnymi kwalifikacjami. Specjalista z zewnątrz ma też tę przewagę, że gromadzi wiedzę o różnych bankach i może podpowiedzieć rozwiązania sprawdzone.

Rozpoczynając współpracę z firmą zewnętrzną bank widzi, że oferta jest tak mądra i jedyna, że trudno z nią dyskutować. Bank podpisuje więc umowę, a potem płaci za kolejne etapy prac. W pracach polegających na poznaniu banku (za to się płaci na początku), pracach przygotowawczych i wdrożeniowych uczestniczą pracownicy banku, których małe kompetencje i brak czasu zawsze będzie uzasadnieniem tego, że projekt nie jest realizowany terminowo. Mały bank nie ma szans udowodnienia specjalistycznym firmom, że brak efektów wdrożeniowych wynika z ułomności ich działania.

Jak uniknąć takiej sytuacji? Jeśli już bank zatrudnia firmę zewnętrzną, to powinien mieć po swojej stronie profesjonalne wsparcie. Może to być zatrudniony specjalista lub wynajęty ekspert, który będzie wspierał bank podczas określania zakresu prac, reprezentował interesy banku monitorując prace wdrożeniowe. Będzie partnerem merytorycznym dla osób z firmy realizujących projekt.

Dobrze jest też, jeśli zaangażowani eksperci utożsamiają się z bankiem, bo perspektywa ich dalszej współpracy zależy od wyników realizacji projektu. Warto ponadto sprawdzić, czy partner banku ma odpowiednią wiedzę i doświadczenie.

Jak nie dać się oskubać?

Z mojej długiej praktyki mogę podpowiedzieć kilka rad dotyczących postępowania w przypadku wdrażania nowych projektów:

- Warto, aby bank miał swojego „osobistego doradcę”. Jeśli projekt jest mały lub realizowany etapami w dłuższym czasie, taki doradca może go zrealizować we współpracy z osobami w banku. Jeśli projekt jest duży i skomplikowany, doradca pomoże w nazwaniu problemów i określeniu zadań oraz udzieli wsparcia w negocjacjach z profesjonalną firmą informatyczną/konsultingową.
- Niezbędne jest powołanie zespołu pracowników współpracujących z „doradcą osobistym” lub specjalnie zatrudnionym specjalistą.
- Oferta winna być skierowana do kilku firm. Konieczne jest ustalenie trybu wyboru wykonawcy projektu i powołanie zespołu oceniającego.
- Przy wyborze wykonawcy nie należy kierować się tylko ceną, bo zwykle ważniejsza jest pewność, że zadanie zostanie zrealizowane w terminie. Istotne są referencje dotyczące realizacji podobnych zadań w podobnych warunkach.
- W umowie należy jasno określić obowiązki oraz harmonogram zadań wykonawcy, który będzie w małym stopniu uzależniony od działań własnych banku. W przeciwnym razie to pracownicy banku będą rozliczani przez wykonawcę, a nie odwrotnie.
- W umowie muszą być kary za złe lub niepełne wykonanie zadań. Partnerstwo polega m. in. na tym, że płaci się za efekty. Znacząca część wynagrodzenia powinna

być wypłacona po zakończeniu prac, natomiast 10-20 proc. po okresie kontrolnego funkcjonowania wdrożonych rozwiązań.

- Zarząd banku winien na bieżąco monitorować harmonogramu realizacji umowy. Może to być dwa razy w miesiącu stały punkt obrad zarządu
- Poszczególne etapy umowy muszą być zakończone przed rozpoczęciem etapu następnego. W przeciwnym razie wzrośnie niekontrolowane opóźnienie w realizacji projektu.
- Warto, aby odbiór określonych etapów prac i odbiór końcowy odbywały się z udziałem osób, które będą obsługiwały wdrożone systemy lub działały według opracowanych procedur.
- Po zakończenia etapu prac wykonawca powinien przekazać bankowi wytworzoną dokumentację.
- Udział w projekcie należy traktować jako element szkolenia perspektywicznych pracowników banku. Jeśli projekt zostanie jedynie „dostarczony z zewnątrz”, nie ma szans na sukces strategiczny.

Autor jest ekspertem zarządzania ryzykiem bankowym. Prowadzi szkolenia i projekty wdrożeniowe z zakresu NUK w bankach spółdzielczych.