

NUK w Banku Spółdzielczym (2)

Od fikcji do racjonalności

Często spotygam się z pytaniem: jak w małym banku wdrożyć wiele różnych procedur zarządzania ryzykiem? Chodzi o wzorcowe procedury przekazywane przez banki zrzeszające, z szeptaną opinią, że są one zatwierdzone przez nadzór. Problem w tym, że ich racjonalne wdrożenie wydaje się niemożliwe.

Wiesław Żółtkowski

Trudno zarzucać złą wolę bankom zrzeszającym, które starając się udzielać BS-om wsparcia w zakresie wdrożenia NUK przekazują im obszerne i „nadwymiarowe” procedury. Powinny być one dostosowane do konkretnych potrzeb. Cała trudność polega na tym, że nie jest łatwo ocenić, czy dany rodzaj ryzyka występuje w danym banku, szczególnie gdy pracownicy po raz pierwszy spotykają się z ryzykiem braku zgodności, metodą obliczania ryzyka bazowego stopy procentowej, ryzyka geograficznego, czy innymi terminami dość egzotycznymi dla praktyki. Problemem jest też postulat rozdzielenia w małym banku funkcji definiowania, pomiaru, monitorowania i kontrolowania tych ryzyk. Jak podzielić tak wiele funkcji na kilka osób pracujących w centrali, które zazwyczaj muszą łączyć je z realizacją bieżących zadań operacyjnych?

Komitet Bazylejski nie znał realiów polskich banków spółdzielczych

Komitet Bazylejski, który opracował NUK składa się z zacnych przedstawicieli największych światowych banków. Gotów jestem założyć się, że nie znają oni jednak realiów polskich banków spółdzielczych i nie dla nich formułowali wskazania umowy kapitałowej. Także dyrektywy wdrażające NUK do prawa Unii Europejskiej nie uwzględniały specyfiki BS-ów. Pewien zakres możliwości dostosowania treści dyrektyw do potrzeb systemów krajów należących do UE pozostawiono ich organom ustawodawczym. Polski ustawodawca skorzystał skromnie z tej możliwości. Przyjęto jednak zapisy prawne uwzględniające różnicowanie banków.

W ustawie Prawo bankowe w art. 9 określono, że „system zarządzania stanowi zbiór zasad i mechanizmów odnoszących się do procesów decyzyjnych, zachodzących w banku oraz do oceny prowadzonej działalności bankowej”. Warto w tym zdaniu zwrócić uwagę na to, że zasady i mechanizmy odnoszą się do konkretnego banku. Innymi słowy, jeśli nie jest on aktywny w danym obszarze działalności, to nie ma potrzeby tworzyć „zasad i mechanizmów” odnoszących się do tego obszaru. Idąc dalej tym tropem można wskazać na art.128 p. 2

ustawy Prawo bankowe, który określa, że proces szacowania i trzymywania kapitału powinien być kompleksowy ale także „odpowiedni do charakteru, skali i złożoności działalności banku”. W art. 6 uchwały KNB nr 4/2007 również zapisano konsekwentnie, że systemy i procesy zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej, procesy szacowania kapitału wewnętrznego i dokonywania ich przeglądu oraz nadzór nad efektywnością tych procesów powinny być dostosowane do wielkości oraz stopnia złożoności działalności banku.

Zarządzanie ogólnie polega na formułowaniu celu działania, planowaniu, pozyskiwaniu i rozmieszczeniu potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), czyli organizowaniu struktur oraz kontrolowaniu realizacji celów. Proces ten inaczej przebiega w wielodziałowym banku stosującym **pośrednie** metody zarządzania i w małym banku spółdzielczym, gdzie zarządzanie jest **bezpośrednie**. Wprowadzanie do tego drugiego modelu metod właściwych do zarządzania pośredniego, powoduje tylko niepotrzebny formalizm, koszty w zakresie zwiększenia zatrudnienia i finansowania pomocy zewnętrznej oraz odrywania pracowników od zadań operacyjnych. Jeśli więc nie chodzi o wyeliminowanie z rynku banków spółdzielczych (takich zaleceń nie słyszałem) to trzeba wobec nich formułować inne wymagania.

W podejściu do NUK w BS-ach powinno obowiązywać hasło: lepiej mniej, ale lepiej!

Nie chodzi o to, aby banki uchwały dziesiątki dostarczonych im z zewnątrz wzorcowych regulacji, nie dostosowanych do ich warunków działania. Nie można dla załogi liczącej 12-20 osób uchylać regulacje będące odbiciem dokumentów funkcjonujących w bankach zrzeszających, które zatrudniają po kilkaset pracowników.

Pracowałem w dużym banku dysponującym ponad 2 tysiącami pracowników i kierowałem małym bankiem z centralą zatrudniającą kilkadziesiąt osób. Banki te miały zupełnie różne struktury organizacyjne i inaczej formułowane procedury działania. W dużym banku potrzebne są odrębne regulacje dotyczące każdej sprawy, bo zajmują się nią wydzielone zespoły pracownicze, które odpowiadają tylko za wąski obszar zagadnień i nie muszą znać się na wszystkim. W małym banku kilkuosobowe działy muszą zajmować się dużymi obszarami działalności np. całością zadań w zakresie udzielania, monitorowania i windykacji wszystkich kredytów, ryzykiem (w tym kredytowym), analizami finansowymi i sprawozdawczością lub równocześnie sprawami organizacyjnymi, administracją, kadrami i szkoleniem.

Jak można sobie z tym poradzić w jeszcze mniejszym BS-ie, który zatrudnia kilkanaście osób, a funkcje centralowe pełni kilku pracowników, łącząc to z zadaniami operacyjnymi. Podobna sytuacja może występować również w banku większym, zatrudniającym kilkadziesiąt osób, ale mającym sieć placówek. Wówczas funkcje centralowe pełnione są przez bardzo mały zespół, bo większość pracowników pracuje na stanowiskach operacyjnych w placówkach. Taki model zatrudnienia występuje powszechnie w BS-ach.

Trzeba zastanowić się (nigdy nie jest za późno) nad właściwymi dla nich rozwiązaniami systemowymi. Nieliczne duże BS-y zapewne poradzą sobie same.

Jak zorganizować system zarządzania ryzykiem w małym banku?

Zastanówmy się jak można praktycznie, a nie na poziomie ogólnych haseł, zorganizować system zarządzania ryzykiem w większości BS-ów. W banku, który zatrudnia kilkanaście osób występuje jeden szczebel zarządzania, którym jest zarząd. Zwykle sytuacja w banku sprzyja następującemu podziałowi zadań w trzyosobowym zarządzie:

Prezes - odpowiada za kierowanie bankiem (i zarządem), a w tym bezpośrednio zajmuje się (to słowo jest bardziej właściwe, niż używane „nadzoruje”) sprawami organizacyjnymi, kadrowymi, szkoleniem (pomaga wszystkim pracownikom w realizacji ich zadań) oraz ryzykiem kredytowym. Ryzyko to jest najważniejsze w BS-ie, albowiem jakość portfela kredytowego decyduje o kondycji banku.

Wiceprezes/członek zarządu – zajmuje się obszarem biznesu, tzn. udzielaniem kredytów, pozyskiwaniem depozytów i obsługą klientów.

Wiceprezes/członek zarządu (a najczęściej także główny księgowy) – realizuje zadania w zakresie rachunkowości banku, prowadzi analizy finansowo-ekonomiczne, sprawozdawczość i zajmuje się innymi rodzajami ryzyka bankowego (poza kredytowym). Tego rodzaju obowiązki najłatwiej umieścić w obszarze działania głównego księgowego.

Takiego podziału zadań na szczeblu zarządu nie można przenieść konsekwentnie na wszystkie stanowiska pracownicze. Na wielu trzeba – oprócz zadań operacyjnych związanych z obsługą klientów - realizować równocześnie różne funkcje centralowe, w tym z zakresu zarządzania ryzykiem. Oznacza to, że konkretni pracownicy raportują w różnych sprawach do różnych przełożonych. Zasada ta nie jest czymś nowym i dziwnym, stanowi powszechną praktykę rozwiniętych organizacji finansowych (raportowanie macierzowe).

W większych bankach podział zadań może być podobny. Pojawiają się czasem zastrzeżenia dotyczące tego, czy główny księgowy może być członkiem zarządu. Wydaje się, że jest to zastrzeżenie, które trzeba rozpatrywać w kontekście kwalifikacji osób zarządzających. Jeśli dana osoba posiada duże kwalifikacje i nie ma innych, dysponujących lepszą wiedzą i doświadczeniem, wówczas szkoda byłoby utrzymywać ją poza zarządem. Nie należy formalnych zasad wynikających z praktyki działania podstawowej części bankowości sztywno stosować w szczególnym sektorze, jakim są banki spółdzielcze.

Natomiast podział zadań w strukturze organizacyjnej średniego BS-u może być już trochę inny. Chodzi o to, że istnieją wydzielone komórki i stanowiska pracy, które zajmują się tylko funkcjami centralowymi i nie uczestniczą w bezpośredniej obsłudze klientów. Dlatego warto wydzielić stanowiska zajmujące się określonymi rodzajami ryzyka. Komórki organizacyjne banku czy stanowiska pracownicze zwykle mają także inne obowiązki, które trzeba jednak wyraźnie określić.

System kontroli wewnętrznej to nie to samo co audyt

Odrębnym problemem jest system kontroli wewnętrznej. W wielu bankach wprowadza się do statutów i regulaminów organizacyjnych komórki audytu i kontroli. W małych bankach są to fikcyjne zapisy, które nie mogą być realizowane. Warto wiedzieć co to jest audyt. Ogólnie mówiąc, o ile kontrola polega na sprawdzaniu, czy pracownicy przestrzegają konkretnych przepisów prawa i procedur, to audyt polega na badaniu ogólnej skuteczności i poprawności funkcjonowania określonych obszarów działania banku. To wymaga innego podejścia i nie jest możliwe do realizacji w małym banku.

Funkcję audytora trzeba zlecić bankowi zrzeczającemu, co też jest praktykowane w sektorze. W małych bankach nawet wewnętrzna kontrola instytucjonalna bywa, na podstawie odpowiedniej umowy, wykonywana przez bank zrzeczający, w BS-ie pozostaje tylko kontrola funkcjonalna.

Warto zwrócić jeszcze uwagę komitety i zespoły zajmujące się zarządzaniem aktywami i pasywami, udzielaniem kredytów, kierowaniem różnymi projektami (np. przy wdrażaniu NUK). We wszystkich tych jednostkach występują często te same osoby, tylko ich role są różne. Raz uczestniczą w spotkaniu opiniującym nowe rozwiązania, innym razem w monitorującym realizację zadań, a później zbierają się na posiedzeniu zarządu, aby podjąć decyzje. To jest nieefektywny sposób funkcjonowania, sztucznie naśladujący rozwiązania, które mają sens w większych strukturach.

Trzeba ograniczać wielość fikcyjnych ról pełnionych przez pojedyncze, najczęściej te same osoby. W małym banku lepiej jest powołać jeden komitet do opiniowania różnych spraw. Dopiero w ślad za organizacją struktury banku można rozpatrywać strukturę dokumentów opisujących procedury działania. Chodzi o to, że procedury określają nie tylko to, co należy robić, ale także kto ma dane zadania realizować.

Jeśli więc jedno stanowisko pracy realizuje kilka zadań, to trudno dla każdego z nich opracowywać oddzielny dokument. Po pierwsze, nie ma kto przygotować dużej liczby dokumentów, a po drugie, utrudnia to posługiwanie się nimi jednej osobie, do której są skierowane. Czasem można spotkać rozwiązanie najgorsze – formalne uchwalenie dostarczonych z zewnątrz procedur, które zupełnie nie pasują do praktyki banku i pozostają formalnymi, ale martwymi procedurami. Lepiej jest opracowywać dokumenty kompleksowo odnosząc się do obszaru zadań rzeczywiście wykonywanych na pojedynczych stanowiskach pracy. To elementarna zasada racjonalnej organizacji pracy.

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