

NUK w Banku Spółdzielczym (5)

Ryzyko braku zgodności

Zarządzanie w banku spółdzielczym ryzykiem braku zgodności definiowanym w Uchwale nr 4/2007 KNB nie oznacza obowiązku pisania obszernych instrukcji i sprawozdań z dużymi tytułami.

Wiesław Żółtkowski

Zarządzanie ryzykiem, jego istotność i zakres trzeba rozpatrywać w kontekście całego systemu funkcjonowania banku. Nie chodzi o bierne wdrażanie określonych metod i technik, lecz o zrozumienie istoty ryzyka i stosowanie ich odpowiednio do konkretnej sytuacji. Naszym celem jest przecież unikanie strat, a nie ponoszenie dodatkowych nakładów (pieniądze, czas) związanych z wdrażaniem procedur. Tę zasadę trzeba stosować w kontekście każdego rodzaju ryzyka. Zastanówmy się, jak to zrobić w odniesieniu do ryzyka braku zgodności. Spróbujmy ustalić, jaka jest rola tego ryzyka w systemie zarządzania bankiem spółdzielczym.

Skutki ważne, nie intencje

Uchwała nr 4/2007 Komisji Nadzoru Bankowego określa szczegółowe zasady funkcjonowania systemów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej oraz szacowania kapitału wewnętrznego. Instruktażowy charakter tej uchwały wynika z dyspozycji ustawy Prawo bankowe. Nie można zapominać o zawartym w art. 9 ustawy Prawo bankowe stwierdzeniu, że „**zadaniem systemu zarządzania ryzykiem jest identyfikacja, pomiar lub szacowanie oraz monitorowanie ryzyka występującego w działalności banku służące zapewnieniu prawidłowości procesu wyznaczania i realizacji szczegółowych celów prowadzonej przez bank działalności**”(art. 9b). Nie jakiegokolwiek działalności, ale tej, którą prowadzi dany bank, a więc może chodzić o aktywność w różnych obszarach i w różnej skali, co ma decydujące znaczenie przy zarządzaniu ryzykiem. Ustawa stanowi, że bank „**posiada strukturę organizacyjną dostosowaną do wielkości i profilu ponoszonego ryzyka**” (art. 9b). Nie wszędzie muszą więc istnieć podobne rozwiązania organizacyjne. Są one inne w banku zatrudniającym 5 tysięcy osób, inne w banku mającym 25 pracowników. Jeśli się tego nie uwzględni, to nie mówi się o zarządzaniu ryzykiem, tylko o wdrażaniu narzuconych z zewnątrz rozwiązań, za których skutki działania ma odpowiadać zarząd, bez poczucia ich autorstwa.

W uchwale nr 4/2007 KNB znajdziemy rozstrzygnięcie tych wątpliwości w treści art. 6, w którym zawarte są dwa istotne zdania. Po pierwsze „**zarząd banku odpowiada za skuteczność systemu zarządzania ryzykiem ...**”. Nie za wdrożenie

mechaniczne określonych procedur, tylko za ich pozytywne skutki. Po drugie, **„systemy i procesy (zarządzania ryzykiem) powinny być dostosowane do wielkości oraz stopnia złożoności działalności banku”**. Tym samym nie mogą być takie same w różnych bankach. W praktyce jest to duże wyzwanie dla banków, które wymaga samodzielności w myśleniu i działaniu, do czego potrzebne są kwalifikacje i doświadczenie. Łatwiej jest zalecać jedno rozwiązanie dla wszystkich, niż proponować algorytm postępowania pozwalający na indywidualizację procedur z dostosowaniem do potrzeb danego banku. Wydaje się, że takiego wyboru dokonały nadzór bankowy i banki zrzeszające.

Bankowy core-biznes

W art. 22 uchwały nr 4/2007 KNB ryzyko braku zgodności rozumiane jest jako **„skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz przyjętych przez bank standardów postępowania”**. Jakiego prawa: wszelkiego, czy tylko dotyczącego niektórych kwestii? Można przecież uznać, że spóźnienie się do pracy jest łamaniem prawa (ryzyko braku zgodności) i powoduje pogorszenie obsługi klientów, a więc pogarsza wizerunek banku, co wiąże się z ryzykiem utraty reputacji. Kontynuując ten tok rozumowania można dowodzić, że może to mieć wpływ np. na ryzyko płynności. Różne rodzaje ryzyka są komplementarne, ale nie oznacza to, iż w każdym zdarzeniu należy ich wszystkich poszukiwać. Dla oceny ryzyka trzeba używać właściwych narzędzi opisowych. Formalna interpretacja danej działalności z wszystkich możliwych punktów widzenia prowadzi do analiz dalekich od reguł biznesu. Nie można zdarzeniom banalnym poświęcać za dużo czasu, lecz koncentrować się na core-biznesie i efektywności naszych działań.

Na ryzyko nieprzestrzegania jakich przepisów prawa jest narażony bank spółdzielczy? Czy nasz bank zabezpiecza kredyty gwarancjami podmiotów działających na podstawie prawa np. Szwajcarii lub stanu w USA? Czy podpisuje porozumienia oparte na międzynarodowych wzorach? Chyba nie... Działamy w oparciu o prawo bankowe i spółdzielcze, o polskie ustawy i kodeksy, w ramach dobrze rozpoznanych okolicznościach zewnętrznych. Czy tworzymy nowe produkty finansowe, których nie ma w systemie? Raczej nie... Czy oferujemy depozyty i kredyty strukturyzowane wymagające szczególnych kwalifikacji prawnych? Nie.

Możemy mówić o regulacjach dotyczących prostych form kredytu, gwarancji, rachunku bankowego i depozytu. Są to regulacje sprawdzone w praktyce, a dodatkowo ich poprawność weryfikują banki zrzeszające. Przepisy wewnętrzne banku spółdzielczego pozostają w związku z treścią obszernych statutów zatwierdzanych przez Komisję Nadzoru Finansowego. Umowy z pracownikami i umowy gospodarcze z partnerami zewnętrznymi nie są wyrafinowane i zawierają regulacje standardowe.

Standardy postępowania

Te są najbardziej pewne. Tak naprawdę oznaczają, że każda trudniejsza sprawa jest badana przez wszystkich, którzy coś wiedzą i mają w banku coś do powiedzenia. **Konkluzja jest następująca: ryzyko braku zgodności było w banku badane, lecz nie wiadomo, że to się tak nazywa.** Trzeba to teraz potwierdzić używając nowych nazw, ale niekoniecznie wymyślając nowe procedury.

Jak rozdzielić obszar ryzyka braku zgodności od obszaru właściwego dla kontroli wewnętrznej? W art. 37 uchwały nr 4/2007 KNB znajduje się zapis, że czynności kontrolne mają stwierdzić „**przestrzeganie przepisów prawa oraz obowiązujących w banku regulacji wewnętrznych**”. Niedobrze jest, gdy to samo robią dwie różne komórki, należy to jakoś rozgraniczyć odpowiednio do wielkości i charakteru działania banku. W propozycjach kierowanych do banków spółdzielczych dominuje próba znalezienia jakiegokolwiek procedury dla każdej dyspozycji nadzorczej, bez refleksji, czy rzeczywiście dotyczy ona sytuacji danego banku. Jaka więc może być linia demarkacyjna pomiędzy ryzykiem braku zgodności i kontrolą wewnętrzną?

Proponuję rozważyć takie podejście. Przy tworzeniu nowych regulacji (procedury, produkty) nie powinny uczestniczyć osoby zajmujące się kontrolą, bo to ograniczy ich niezależność w procesie kontroli. To jest obszar ryzyka braku zgodności. Zgodność działania z prawem zewnętrznym też jest obszarem ryzyka braku zgodności, na który napotykamy w okresie wprowadzania nowych regulacji. Cały obszar badania codziennego przestrzegania procedur wewnętrznych, funkcjonowania informacji zarządczej, ujawnianie błędów to z pewnością... zakres kontroli. Tym samym obszar ryzyka braku zgodności możemy określić przedmiotowo jako:

- badanie zgodności z prawem nowych regulacji i produktów,
- okresowe badanie zgodności regulacji wewnętrznych ze zmieniającym się prawem zewnętrznym.

Nadzór nad ryzykiem braku zgodności ma sprawować rada nadzorcza. Niewątpliwie jest to dyspozycja trudna do spełnienia w banku spółdzielczym, gdzie nie ma komórek organizacyjnych do niezależnego raportowania radzie. Tymczasem jej członkowie zwykle nie mają kwalifikacji do przyswajania sobie skomplikowanych analiz prawnych. Kluczowa jest dyspozycja art. 23 uchwały nr 4/2007 KNB, że „**zarząd banku odpowiada za efektywne zarządzanie w banku ryzykiem braku zgodności**”. W dużym banku istnieje departament zajmujący się tylko ryzykiem braku zgodności. Nie ma tego w banku spółdzielczym. Dlatego trudno w sposób bardzo formalny rozumieć dyspozycję, że „**Zarząd banku odpowiada za opracowanie polityki zgodności, zapewnienie jej przestrzegania ... (jak to zrobić, aby pracować dobrze) ... i składania sprawozdań radzie nadzorczej w sprawie zarządzania w banku ryzykiem braku zgodności. Polityka zgodności zawiera podstawowe zasady działania pracowników banku...** (w różnych dokumentach już są określone podstawowe zasady działania. Co więc powtórzyć?) **...i wyjaśnia główne procedury identyfikujące ryzyko braku zgodności...** (jaką procedurą osoby decydujące zapewnią, że będą właściwie decydować?) **...i umożliwiające**

zarządzanie ryzykiem braku zgodności na wszystkich szczeblach organizacji banku”.

Jak dobrze definiować ryzyko?

Trzeba zastanowić się nad sensem, a nie tylko literą tych zapisów. Sens jest taki: w banku powinna być świadoma polityka zgodności, której należy przestrzegać i o jej przestrzeganiu informować radę nadzorczą. Prowadzenie polityki we wszelkich obszarach działania nie oznacza pisania obszernego dokumentu z dużym tytułem.

Należy własnymi słowami:

- przedstawić definicję ryzyka braku zgodności,
- nazwać obszar tego ryzyka w banku,
- określić kto i w jakim trybie zajmuje się ryzykiem braku zgodności.

Jeśli bank spółdzielczy nie ma własnej obsługi prawnej zgodność z prawem weryfikuje się poprzez kontakt z odpowiednią komórką organizacyjną banku zrzeszającego. Może za to odpowiadać wskazana osoba z zarządu (w roli jednostki ds. zarządzania ryzykiem braku zgodności w banku – art. 25). W banku z własną obsługą prawną do zadań tych może być włączony prawnik (zakres jego działania wynika z umowy). Pojawia się czasem pytanie: na których szczeblach organizacji banku występuje zarządzanie ryzykiem braku zgodności? Ponieważ w banku spółdzielczym występuje de facto jeden szczebel decyzyjny, a delegowane prawo do podejmowania decyzji dotyczy regulacji wewnętrznych, wystarczy zarządzanie ryzykiem braku zgodności z jednego miejsca. Tryb prac sprowadza się wówczas do:

- kwalifikowania spraw jako obarczonych ryzykiem zgodności,
- zadawania pytań prawnych określonym podmiotom.

Raportowanie do rady nadzorczej może polegać na zebraniu spraw, których zgodność z przepisami prawa była badana, z podaniem skuteczności tego badania. Chodzi o to, czy osiągnięto pewność, że bank działa zgodnie z prawem, czy też były wątpliwości i co w tej sytuacji postanowiono (wycofano się z określonych działań, czy zaakceptowano ryzyko braku zgodności).

Pozostaje ambitne zadanie szacowania strat z tytułu ryzyka braku zgodności. Nie ma praktycznych podstaw planowania, że bank będzie działał niezgodnie z prawem i poniesie z tego tytułu straty. Można jedynie ewidencjonować przypadki strat spowodowanych tym, że bank nie przestrzegał przepisów prawa. Jeśli takie będą (choć być nie muszą), to powinny zostać policzone i zakwalifikowane jako kwota kapitału wewnętrznego.

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