

## NUK w Banku Spółdzielczym (3)

# Nie trzeba robić wynalazków

Skuteczność mierzy się skalą narażenia banku na straty, te oczekiwane związane z charakterem prowadzonego biznesu, znajdujące pokrycie w wyniku finansowym oraz nieoczekiwane, dla pokrycia których trzeba mieć odpowiedni poziom funduszy własnych.

### **Wiesław Żółtkowski**

Po co potrzebne są w banku procedury? Z kilku powodów. Praca bankowca jest złożona, a czynności zwykle rozdzielone na kilka stanowisk pracy. Na każdym stanowisku powinien wykonywany być określony zakres zadań zmierzających do wspólnego celu. Tę samą pracę w banku może wykonywać kilku lub nawet kilka tysięcy różnych osób. Powinni oni postępować według jednolitych procedur. Musi istnieć zachowana w czasie pamięć o zakresie czynności wykonywanych przy danym zadaniu. Trzeba umożliwić nowej osobie, poprzez zapoznanie się z procedurą, objęcie danego stanowiska pracy i postępowania tak jak poprzednik. W relacji z klientem bank musi być wiarygodny, postępować dokładnie według zapowiedzi, a nie w zależności tylko od inwencji pracownika czy kierownika, od tego jaką wiedzę ma konkretna osoba, czy też w jakiej jest kondycji.

### Procedury pomiaru ryzyka

Bank musi samodzielnie opracować procesy oceny adekwatności kapitałowej. Wymagane jest duże sformalizowanie szacowania kapitału regulacyjnego, a cały proces oceny adekwatności powinien zawierać:

- pisemne zasady polityki oraz procedury identyfikowania, pomiaru i raportowania ryzyka,
- opis procesu ustalania kapitału w zależności od poziomu ryzyka,
- opis procesu ustalania celów kapitałowych,
- opis systemu kontroli oraz audytu wewnętrznego

Prawo to obowiązuje wszystkie banki. Jednak rodzaj banku, jego wielkość i skala działania przesądzą o tym, jakie są możliwe i potrzebne sposoby definiowania i mierzenia ryzyka oraz szacowaniu kapitału wewnętrznego. W zależności od tego także nadzór bankowy różnicuje swoje wymagania. Dlatego każdy bank powinien rozpoczynać analizy od spisania rodzajów prowadzonej działalności, a nie od sporządzenia wypisów z literatury dotyczących rodzajów ryzyka występujących we wszystkich rodzajach działalności. Pracujemy w konkretnej instytucji i musimy organizować zarządzanie w naszym banku.

## Zasada proporcjonalności

Obowiązuje zasada proporcjonalności stosowanych środków, narzędzi i ponoszonych kosztów do skali prowadzonego biznesu i charakteru narażenia się na ryzyko. Jest to oczywiste, bo metody zarządzania ryzykiem w małym lokalnym banku, zatrudniającym 50 osób muszą być inne, niż w wielkim międzynarodowym banku działającym w kilku krajach i zatrudniającym kilkadziesiąt tysięcy pracowników.

Warto pamiętać, że proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego powinien służyć poprawie efektywności. Po to dokonuje się szczegółowej analizy, aby poprawić efektywność banku, a nie po to tylko, aby sprostać zewnętrznym normom kontrolowanym przez instytucje nadzorcze.

Jeśli banki nie osiągną rzeczywistej poprawy skuteczności zarządzania ryzykiem, to nie spełnią celu określonego w NUK. Skuteczność mierzy się skalą narażenia banku na straty, te oczekiwane związane z charakterem prowadzonego biznesu, znajdujące pokrycie w wyniku finansowym oraz nieoczekiwane, dla pokrycia których trzeba mieć odpowiedni poziom funduszy własnych.

## Jak to się robi w dużym banku?

Bank duży ma kilka obszarów biznesowych, które są od siebie oddzielone. Oznacza to, że ludzie z jednego obszaru nie zajmują się tym, czym ich koledzy w innej części banku. Struktury organizacyjne działają w różnych miejscowościach na terenie całego kraju lub w różnych krajach. Zarządzanie jest wieloszczeblowe i procedury tworzone są na wielu poziomach struktury organizacyjnej i dla wielu odrębnych obszarów biznesu. Na wyższych poziomach formułuje się cele i zasady, które wytyczają kierunki pracy przy opracowaniu spójnych metod i technik na niższym poziomie. W wydzielonych obszarach biznesowych (detal, korporacje, inwestycje, rynek kapitałowy, itp.) istnieją produkty różniące się charakterystyką finansową, metodą badania ryzyka i sposobem obsługi klienta. Specyficzny jest wpływ każdego produktu na rentowność banku, generowanie potrzeb kapitałowych, stosowane metody i techniki pomiaru ryzyka. Niezbędna jest więc silnie rozbudowana struktura procedur opisujących funkcjonowanie banku.

Na poziomie rady nadzorczej opracowuje się strategię działania. Dotyczą one obszarów biznesu i rodzajów ryzyka. Określa się cele zagregowane oraz miary ogólne. Później na poziomie zarządu cele te są przekładane na polityki działania, zawierające bardziej konkretne wytyczne. Na poziomie zarządu uchwalana jest polityka działania, która pokazuje, co powinny osiągać dane linie biznesowe i określone struktury organizacyjne. Dopiero na podstawie tych dokumentów opracowuje się wytyczne, regulaminy i procedury, w których zawarte są szczegółowe metody i techniki działania.

### Zbędne „piętrowe” szczeble

W banku funkcjonującym na małym terenie zwykle występuje jeden poziom zarządzania. Wszyscy pracują w jednakowych warunkach. Bank nie jest wewnętrznie podzielony na obszary i linie biznesowe – wszystkich klientów obsługuje się w tym samym miejscu i czynności wykonywane są przez tych samych pracowników. Pracownicy na bieżąco kontaktują się z sobą i w naturalny sposób uzgadniają swoje działania, co pozwala na jednolite zachowania. Rozróżnienie klientów na osoby fizyczne, przedsiębiorców, samorząd terytorialny nie wpływa na odrębną charakterystykę rentowności i miar ryzyka przeprowadzanych transakcji. Podobnie realizowana jest obsługa tych klientów.

W oczywisty sposób w bankach spółdzielczych nie ma potrzeby formułowania zasad tworzenia procedur powstających na niższych poziomach zarządzania, bo tych poziomów nie ma. Niepotrzebne są „piętrowe” procedury, w których te same osoby w jednym dokumencie określają co mają zrobić (informują siebie), a później w innych dokumentach wypełniają te dyspozycje. Wystarczy wprost przedstawić cele, metody i techniki działania w jednym dokumencie odnoszącym się danego obszaru zarządzania. Forma procedur powinna uwzględniać kilka czynników:

- spójność z kwalifikacjami osób zatrudnionych w banku,
- dostosowanie do jakości systemów informatycznych pozwalających na generowanie tylko określonych raportów,
- dostępność informacji,
- możliwości sfinansowania inwestycji koniecznych dla stosowania określonych technik zarządzania ryzykiem (koszty inwestycji oraz zatrudnienia specjalistów czy doradców).

### O skutecznym rad sposobie

Na poziomie rady nadzorczej budowana jest strategia działania, która nie wymaga jednak nadmiernej szczegółowości w zakresie zasad i metod działania. Członkowie rady są bardziej reprezentantami spółdzielców, niż profesjonalnymi bankowcami. Bardziej interesują się więc oceną wyników banku, niż sposobem osiągania tych rezultatów. Tym niemniej rady są obowiązane pełnić swoją rolę także w obszarze zarządzania ryzykiem.

Potrzebny jest jeden dokument w horyzoncie rocznym formułujący cele zarządzania różnymi rodzajami ryzyka, ale bez wprowadzania szczegółowych ich miar. Raczej trzeba skupić się na określeniu obszarów ryzyka i wyznaczeniu generalnych celów w kontekście osiągania wyniku. Nie ma możliwości i potrzeby absorbowania rady nadzorczej technikami zarządzania.

Dla skutecznej pracy rady w sferze zarządzania ryzykiem lepiej odnieść się do mniejszego zakresu zagadnień, ale ze zrozumieniem, niż przedstawiać dużo i niezrozumiałe. Z praktyki wiem, że dotyczy to rad nadzorczych różnych banków.

Zawsze można tak skomplikować dokumenty prezentowane radzie, aby niewiele z tego mogła zrozumieć, a przecież nie o to chodzi.

### Oryginał lepszy od kopii

Zarząd z reguły liczy trzy osoby i trudno podzielić obowiązki tak, aby rozdzielić odpowiedzialność za ryzyko od innych obowiązków. W bankach zatrudniających niewielu pracowników trzeba pamiętać, że podział obowiązków należy dostosować do struktury organizacyjnej, a nie wzorców ksiązkowych. Niestety wiele podpowiedzi docierających do BS-ów jest skróconą kopią metod działania dużych banków, dotyczy to np. ofert firm doradczych. Spełnianie słusznych reguł zarządzania ryzykiem nie można realizować poprzez stosowanie tych samych rozwiązań instytucjonalnych w każdym banku. Nie wolno doprowadzić do tego, aby nadmiar regulacji paraliżował funkcjonowanie banku. Aby pogodzić teorię z praktyką potrzebna jest wiedza, doświadczenie i wyobraźnia. Dokumenty określające zasady i procedury mogą być proste, konkretne i w miarę szczegółowe. Dobrze jest, jeśli nie zawierają wiele tekstów przepisanych (na wszelki wypadek) z regulacji zewnętrznych, ale odnoszą się do obszarów ryzyka naszego banku. Przepisy są wówczas lepiej rozumiane przez pracowników i mogą być realizowane dużo bardziej skutecznie.

Część banków spółdzielczych dobrze zarządza ryzykiem mimo braku sformalizowanych procedur. W takiej sytuacji warto opisać to, co się robi, zamiast kopiować zewnętrzne podpowiedzi. Rada praktyczna: w procedurach nie zawsze trzeba formalnie określać treść różnych raportów. Jeśli osoby, do których się raportuje, siedzą w jednym pokoju, wystarczy czynność raportowania sprowadzić do stwierdzenia: kto, kogo i o czym informuje.

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

## RADA NADZORCZA

- ocenia system zarządzania ryzykiem w strukturze organizacyjnej banku,
- uchwała strategię zarządzania ryzykiem,
- uchwała zasady ogłaszania informacji o adekwatności kapitałowej (wynika to z uchwały nr 6/2008 KNB).

## ZARZĄD

- ustala zasady polityki zarządzania ryzykiem i szacowania kapitału wewnętrznego,
- przekazuje okresowe informacje do rady nadzorczej o realizacji strategii zarządzania ryzykiem,
- przygotowuje informację dotyczącą adekwatności kapitałowej (wynika z to uchwały nr 6/2008 KNB).
- dokonuje stopniowych zmian w procedurach zarządzania określonymi rodzajami ryzyka w celu dostosowania ich do nowych wymogów.