

NUK w Banku Spółdzielczym (25)

Niech łączy nas IT

Na przełomie wieków w bankach spółdzielczych wdrażano scentralizowane systemy operacyjne, które znacznie usprawniały funkcjonowanie banków. Przedsięwzięcie to było wielkie, ale zdefiniowane z zewnątrz banków.

Funkcjonalność systemów operacyjnych musiała odpowiadać kryteriom dość precyzyjnie określonym przez instytucje nadzorcze i zasady rachunkowości. Podstawową rolę przy wdrażaniu pełniły firmy informatyczne dostarczające nowe systemy, a ponieważ w praktyce były to tylko trzy firmy, więc wdrożenia przebiegały rutynowo. Obecnie sprostac musimy nowemu wyzwaniu – informatyzacji procesu zarządzania bankiem, a w tym zarządzania ryzykiem. Chodzi o wyodrębnione, mniejsze aplikacje wspierające zarządzanie określonymi rodzajami ryzyka.

Aplikacyjna atrapa

Systemy te muszą współpracować z istniejącymi aplikacjami operacyjnymi przy samodzielności banków w tworzeniu procedur. Na rynku istnieją różne narzędzia do wspierania procesu zarządzania ryzykiem płynności, stopy procentowej, operacyjnym czy ryzykiem kredytowym. Część narzędzi instaluje się tylko na pojedynczych stanowiskach, inne np. dotyczące ryzyka kredytowego używane są do większości operacji i analiz. Niezbędne zmiany nie mogą więc ograniczać się do doskonalenia istniejących metod i narzędzi IT. W większości przypadków wymagają wprowadzenia całościowo nowych rozwiązań.

Funkcjonujące w bankach aplikacje dotyczące zarządzania ryzykiem są zwykle opracowane w arkuszach Excel. Często narzędzia te zostały zakupione z zewnątrz razem z procedurą zarządzania określonym rodzajem ryzyka. Zwykle też nie są dostosowane (dedykowane) do sytuacji konkretnego banku i generują informacje niezbyt przydatne w zarządzaniu ryzykiem, choć spełniają funkcje reprezentacyjne wobec instytucji kontrolujących. Gdyby aplikacje były rzeczywiście dedykowane ich cena byłaby znacznie wyższa, prawdopodobnie powyżej możliwości zakupowych.

Tymczasem ze strony BS-ów nie widać wspólnych działań dla zbudowania nowych rozwiązań. Banki zrzeszające podejmują inicjatywy opracowania i wdrożenia metod oraz narzędzi do zarządzania ryzykiem, jednakże najczęściej opartych o rozwiązania stosowane w sektorze komercyjnym. Czy może być inaczej?

Bankiem rządzi system

Sądzę, że tak ale wymaga to podjęcia wspólnych skoordynowanych działań. Żaden pojedynczy bank nie ma dostatecznych zasobów kadrowych i finansowych, aby

opracować standardy metod zarządzania ryzykiem i wybrania adekwatnych narzędzi IT. To oznacza, że banki spółdzielcze powinny na roboczo włączyć się do prac podejmowanych w tym zakresie przez banki zrzeszające. Nie chodzi o udział w szkoleniach prezentujących gotowe rozwiązania ale o zgłaszanie swoich oczekiwań na każdym etapie prac projektowych.

W bankach komercyjnych podobne projekty były wypracowywane przez specjalistów, którzy dysponowali wąską, specjalistyczną wiedzą. Często byli to specjaliści spoza banku, pozyskani do przeprowadzenia projektu. Zarządzający bankiem weryfikuje funkcjonalność systemów, nie musi sam ich opracowywać.

Sądzę też, że to już ostatni czas na względnie spokojne i planowe przeprowadzenie projektów informatyzowania procesu zarządzania ryzykiem bankowym. Na potrzebę tę wskazuję choćby Rekomendacja T. Dlatego im później, tym bardziej będzie to działanie pod przymusem. W tej sytuacji niezwykle istotnym zadaniem jest wyłonienie zespołów roboczych, które mogłyby weryfikować istniejące procedury i metody zarządzania ryzykiem. Zespoły te powinny składać się z pracowników banków i specjalistów z zewnątrz, którzy potrafią sformułować oczekiwania banków w języku zrozumiałym dla informatyków.

Podpowiedzi eksperta

Wydaje się czymś naturalnym, aby rolę organizatora takich działań podjęły się banki zrzeszające. Sądzę jednak, że zbyt optymistyczne jest ich obecne podejście zakładające realizację tych zadań poprzez zawarcie odpowiednich umów z firmami informatycznymi. Wydaje się, że potrzebny jest aktywny udział banków. Sięgając do własnych doświadczeń mogę podpowiedzieć następujące przedsięwzięcia:

- powołanie na szczeblu zrzeszeń zespołów eksperckich, składających się z przedstawicieli banków i specjalistów z zewnątrz, do przeglądu skuteczności i poprawności funkcjonujących procedur i narzędzi służących do zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka;
- sformułowanie wytycznych do opracowania metod zarządzania określonymi rodzajami ryzyka i wskazanie na preferowane narzędzia IT. Należy uwzględnić przy tym fakt zróżnicowania banków np. na małe (do 100 mln zł sumy bilansowej) i duże (powyżej 100 mln zł sumy bilansowej);
- testowanie rozwiązań opracowanych w formie aplikacji IT;
- uzgodnienie z firmami będącymi właścicielami systemów operacyjnych działających w bankach spółdzielczych ich dostosowanie (interfejsy) do potrzeb aplikacji używanych do zarządzania ryzykiem bankowym;
- określenie sposobu podtrzymania sprawności tych aplikacji.

Podpowiedzi te nie wynikają z ambicji narzucania czegoś specjalistom pracującym w bankach. Z konsultingu szeroko korzystają banki komercyjne, bowiem osoby z zewnątrz zwykle znają metody i rozwiązania stosowane w różnych bankach i

pomagają w adoptowaniu tego, co najlepsze. Nikt nie ma czasu ani pieniędzy na dochodzenie w wszystkiego tylko własnymi pomysłami.

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