

NUK w Banku Spółdzielczym (14)

Rebus informatyczny

Firmy IT muszą doskonalić systemy do zarządzania ryzykiem w kierunku zgodnym z oczekiwaniem swoich klientów. Nawet jeśli jest to zadanie karkołomne, bo spółdzielcy to... wielcy indywidualiści.

Wiesław Żółtkowski

Systemy informatyczne służą procesowi księgowania zdarzeń gospodarczych, pozwalają na raportowanie danych w formułach określanych przez prawo, w tym spełnianie wymogów sprawozdawczych NBP i KNF. Są scentralizowane, co oznacza, że banki mają jedną księgę obejmującą relacje z wszystkimi klientami. Dane są w jednym miejscu i teoretycznie można je analizować w dowolny sposób. W praktyce nie jest to jednak takie proste. Występują dwa obiektywne ograniczenia:

- raportować można tylko to, co wcześniej zostało zarejestrowane,
- system informatyczny musi mieć zdolność do tworzenia raportów.

Czy wiemy, czego chcemy?

Czy łatwo to zmienić? Niestety nie. Bariery są oczywiste, i raczej nie chodzi o problemy techniczne. W bankach komercyjnych od dawna osiąga się taką sprawność systemów informatycznych, o której BS-y tylko mogą marzyć. Systemy te kosztowały setki milionów złotych, a ich funkcjonowanie wymaga wysokokwalifikowanej kadry. Czy to przesądza, że banki spółdzielcze są skazane na gorszą informatykę? Czy o wszystkim musi rozstrzygać brak porównywalnych zasobów kadrowych i finansowych? Sądzę, że nie.

Problem zawiera się w tym, że trzeba mieć dostatecznie dużo wiedzy, aby wiedzieć czego się chce. Spółdzielcy powinni „chcieć” trochę inaczej. Przesądza o tym skala i zakres prowadzonej działalności. Mała liczba jednorodnych transakcji znakomicie upraszcza zadania stojące przez systemami. Nawet jednak proste transakcje wymagają zdefiniowania potrzeb, a to ciągle okazuje się trudne.

Co mogą firmy IT?

Firmy informatyczne często oferują BS-om narzędzia będące uproszczonymi kopiami starych systemów oferowanych wcześniej już bankom komercyjnym. Niestety po stronie banków spółdzielczych nie ma wielu partnerów do merytorycznej rozmowy i precyzyjnego określenia swoich potrzeb i wymagań. Firmy IT są też w niełatwej sytuacji. Oferują BS-om produkty seryjne, inaczej niż w bankach komercyjnych, gdzie każdy system jest „uszyty” na miarę klienta. Tylko seryjny produkt może być sprzedany tanio, na miarę możliwości spółdzielców.

Próbowałem namawiać spółdzielców do zorganizowania spotkań użytkowników danego systemu i przy pomocy ekspertów wspólnego wypracowania listy oczekiwań oraz żądań. Mimo, że znajdowało to zrozumienie, nigdy nie przełożyło się na działanie. Najczęściej więc firmy IT same określają wymogi systemów i narzędzi na miarę kwalifikacji swoich specjalistów. W zmianie tej sytuacji znajduje się klucz do poprawy funkcjonalności systemów dla banków spółdzielczych.

Mitręga i ryzyko błędów

Księgowe funkcje systemów informatycznych zwykle są realizowane poprawnie. To jednak dzisiaj już nie wystarczy. Nowoczesne zarządzanie bankiem wymaga dużo informacji z różnych obszarów. Plagą w bankach jest ręczne przepisywanie danych z systemu operacyjnego i z innych źródeł do prowizorycznych aplikacji służących do generowania raportów. Dotyczy to analiz ekonomicznych, zarządzania różnymi obszarami ryzyka, czy też badania efektywności jednostek operacyjnych. Taki tryb pracy ma wiele negatywnych aspektów. Wymaga dużego nakładu pracy ręcznej, co powoduje, że gdy pracownik zbierze już w końcu określone informacje, to nie ma czasu na ich analizę. Przepisywanie danych wiąże się z ryzykiem błędów. Analizy są opóźnione i fragmentaryczne. Nie są gromadzone w jednej bazie i trudno jest prowadzić analizy porównawcze.

Nie można budować narzędzi informacji zarządczej w oderwaniu od systemu operacyjnego. Może takie narzędzia opracowywać inna firma IT, lecz musi być zapewniony interfejs do programu operacyjnego i ustalona odpowiedzialność za funkcjonowanie każdej części systemu. Dane powinny być pozyskiwane automatycznie. Narzędzia informatyczne powinny zapewniać generowanie powtarzalnych raportów. Pracownicy mogą wtedy skoncentrować się na analizie merytorycznej dostarczonych danych i formułować wnioski dotyczące różnych aspektów zarządzania bankiem. Czy można to wyegzekwować od firm IT? Sądzę, że to jest także w ich interesie, ale wraca podstawowy problem: trzeba wiedzieć czego się chce!

Informacje w portfelu

W każdym systemie operacyjnym można wymagać, aby moduł kredytowy pozwalał na rejestrowanie, a później raportowanie przynajmniej następujących danych: kredyty w sytuacji normalnej i zagrożonej, klasy ekspozycji potrzebne do obliczania wymogu kapitałowego, rodzaje kredytów (wobec przedsiębiorców, osób fizycznych, JST, rolników, itp.), rodzaje produktów, zabezpieczeń i branż, a także podział ekspozycji według ich wartości, okresów zapadalności kredytów, według jednostek organizacyjnych banku, uzyskiwanych przychodów (rentowność różnych grup i typów kredytów), wartość tworzonych rezerw obowiązkowych i kosztów windykacji przypisanych poszczególnym ekspozycjom.

Odrębnym zadaniem jest gromadzenie danych finansowych o klientach. Niektóre banki spółdzielcze zaczynają kupować systemy do oceny zdolności kredytowej klientów. Są to pożyteczne narzędzia, konieczne do wdrożenia w BS-ach. Warto jednak starannie sprawdzać ich funkcjonalność. Nie powinno to być tylko liczydło do pomiaru wskaźników i dodawania punktów przyznawanym różnym kryteriom oceny zdolności kredytowej. Narzędzie takie musi zapewniać gromadzenie danych finansowych klienta. Tylko wtedy można korygować politykę kredytową na podstawie badania jakości portfela.

Dane te powinny być gromadzone w układzie historycznym i dostępne dla przeprowadzanej analizy. Chodzi o to, aby móc dokonywać różnych „przekrojów” zbioru i badać relacje pomiędzy różnymi parametrami charakteryzującymi portfel kredytowy. Takie zbiory informacji pozwalają na automatyczne generowanie raportów, które podlegają tylko merytorycznej analizie (wyjaśnianie procesów i zdarzeń oraz formułowanie wniosków). Realizacja tego zadania wcale nie jest trudna.

Jakie metody, takie efekty

Analiza efektywności banku wymaga danych o odsetkach i prowizjach otrzymanych oraz zapłaconych w powiązaniu z transakcjami, których dotyczą. Transakcje zwykle są przypisane do określonych obszarów działania banku oraz jednostek operacyjnych. Wtedy można dowolnie obliczać różne parametry.

Zarządzanie ryzykiem jest dużym wyzwaniem dla systemów IT, także dlatego, że nie do końca wiadomo, co i jak zrobić. Rozwiązania stosowane w bankach komercyjnych np. w zakresie zarządzania ryzykiem stopy procentowej (VaR), nie można przenieść do BS-ów. Podobnie jest z innymi rodzajami ryzyka. Stosowanie zasady proporcjonalności, czyli dostosowania metod zarządzania ryzykiem do skali i charakteru działania banków wymaga opracowań autorskich. Z uwagi na to, że wybór metod zarządzania ryzykiem wiąże się z decyzjami i odpowiedzialnością zarządów banków, trudno je zastąpić w tej roli. Mamy więc pat, a ponieważ coś mieć trzeba, różni autorzy udostępniają bankom mniej lub bardziej trafne rozwiązania. Zwykle nie są one dostosowane do konkretnego banku. Używa się jednakowych parametrów do obliczania miar i wskaźników w bardzo zróżnicowanych wewnętrznie bankach. Prowadzi to często do dziwnych systemów, które są formalnie uznawane, choć nie informują poprawnie o sytuacji danego banku, generują raporty tylko na potrzeby kontroli.

Sądzę, że w tej sytuacji powinno się podjąć na nowo trud opracowania poprawnych narzędzi IT, aby była ona adekwatna do możliwości i potrzeb określonych grup banków spółdzielczych.

Kłopotliwe systemy

Opracowanie łatwych do stosowania narzędzi do zarządzania ryzykiem stopy procentowej, płynności czy koncentracji nie powinno być trudne dla firm IT. Muszą

one otrzymać na to zlecenie dużej grupy banków używających dany system operacyjny. Czy to jest możliwe? Takie działania podjęto z inicjatywy banków zrzeszających w zakresie systemów zarządzania ryzykiem operacyjnym. Współpracując z BS-ami obserwuję, że ich wdrożenie przynosi zróżnicowane efekty, mimo że narzędzia te są prostsze od tych, które należy zbudować dla innych obszarów ryzyka. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym może odbywać się bez zasilenia danymi z systemu operacyjnego, czego nie da się uniknąć przy innych rodzajach ryzyka.

Jakie są priorytety w IT banku spółdzielczego? Na pewno jest nim system zarządzania płynnością. Informacja generowana do NBP zawiera podział należności i zobowiązań na typy i terminy zapadalności oraz wymagalności. To pozwala obliczać lukę niedopasowania według terminów kontraktowych. Problemem jest jednak urealnianie tej luki. Banki spółdzielcze często mają świetną płynność i... kłopot, ponieważ pokazują ujemną lukę w terminach krótkich, co przekłada się na małą wartość środków obcych stabilnych, a tym samym trudności ze sprostaniem jednej z nadzorczych miar płynności.

Sytuacja ta jest wynikiem stosowania formalnych metod urealniania terminów płatności (ze starych opracowań) niedostosowanych do obecnej sytuacji BS-ów. Może jakaś grupa spółdzielców zechciałaby podyskutować o sposobach rozwiązania tej sprzeczności? Gdyby zaprosić do tego firmę IT, łatwo można by stworzyć proste narzędzie poprawnie mierzące płynność.

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