

## Sprawy ważne

### – refleksja niezależnego eksperta

Jako przedstawiciele banków spółdzielczych często spotykamy się by omówić sposoby reagowania na narzucane im obowiązki. Zwykle kończy się to opóźnioną, czasem nieco ograniczoną, tym niemniej nieuchronną realizacją zleconych zadań. W ostatnim czasie nowelizacja ustawy o bankach spółdzielczych określiła obowiązek wdrożenia systemu ochrony. Jest to tylko element zmian, który trzeba widzieć w kontekście szerszych wyzwań stojących przed sektorem banków spółdzielczych. Chodzi o wzrost obowiązków wynikających z przyrostu regulacji ostrożnościowych, unifikację banków spółdzielczych, poprawę rentowności wobec konkurencji banków komercyjnych. Spróbuję nazwać sprawy wymagające zmian.

### *System ochrony obowiązkiem ale i szansą rozwoju*

Cel systemu ochrony jest zapewnienie płynności i wypłacalności każdego jego uczestnika, w szczególności poprzez udzielanie pożyczek, gwarancji i poręczeń na warunkach określonych w umowie systemu ochrony. Zarządy banków różnie reagują na jego wdrożenie. Często wyrażana jest obawa, że ograniczy samodzielność banków, traktowaną jako wartość najważniejszą. Pozostaje ona jednak w sprzeczności z potrzebą wspólnego działania spółdzielców w imię obrony interesów własnych ale równocześnie wspólnych. Współdziałanie szczególnie potrzebne jest małym bankom. Naszą **barierą rozwoju jest niski poziom zaufania banków do siebie i społeczeństwa do bankowości spółdzielczej**. Dlatego ciągle nieduży jest nasz udział w polskim sektorze bankowym.

W tym kontekście warto sięgnąć do doświadczeń Niemiec, gdzie bankowość spółdzielcza jest bardzo silna. Tam już od kilkudziesięciu lat działają stowarzyszenia banków spółdzielczych, które zapewniają ich stabilność i wypłacalność - chroniąc depozyty i wspierając codzienne funkcjonowanie. Systemy gwarancyjne i wspólne zarządzanie ryzykiem dają bezpieczeństwo, co przekłada się na zaufanie dla tego sektora bankowego. Efektem jest jednolity wizerunek i silna marka grupy, obniżenie ceny pieniądza kupowanego ze względu na niskie ryzyko oraz ścisłe powiązanie ekonomiczno-finansowe w obrębie grupy.

Utworzenie systemu ochrony w Polsce pozwoli na stosowanie wagi ryzyka 0 na ekspozycje wewnątrz systemu, co uwolni kilkadziesiąt milionów funduszy własnych. Zwolnienie ze spełniania normy LCR na poziomie indywidualnym, z obowiązkiem ich wypełniania na poziomie skonsolidowanym poprawi płynność sektora. Gwarancja płynności i wypłacalności zapobiegnie upadłości banków.

Taki system, aby uwolnił banki od części kosztowych działań, musi być rozbudowany i sprawny. Jeśli zostanie dobrze zorganizowany, to banki uzyskają obniżenie kosztów

własnych i poprawę rentowności. Jednak sprawa jest trudna z powodów mentalnych. Trzeba **ograniczyć egoizm i konkurencję wewnętrzną na rzecz większej solidarności**. To jest problem całego naszego społeczeństwa, ale ci którzy go pierwsi pokonają otrzymają premię szybszego rozwoju.

### ***Potrzebna weryfikacja procedur szacowania ryzyka***

Wdrożenie systemu ochrony jest dobrą okazją do przejrzania całego systemu procedur zarządzania ryzykiem. Był on budowany poprzez częściowe wdrażanie rozwiązań kiedyś funkcjonujących w bankach komercyjnych. Jest to **system biurokratyczny, nastawiony bardziej na zarządzanie sprawozdaniami, niż ryzykiem**. Zarządzanie ryzykiem bankowym jest sztuką, której najlepszym i jedynym sprawdzianem jest mała wartość strat ponoszonych przez bank.

O ile jeszcze rekomendacje KNF zakładają zasadę proporcjonalności, to już w tzw. procedurach wzorcowych często podpowiadane są działania nieracjonalne. Proszę znaleźć bank który gromadzi dane dla poprawnego szacowania ryzyka stopy procentowej metodą bazową, czy krzywej dochodowości. Danych takich nie ma, a fikcyjne obliczenia się przeprowadza. Absurdalne bywają wymogi formułowane po miesięcznej kontroli 15 osób w banku zatrudniającym 22 osoby. Banki spółdzielcze różnią się wielkością sumy bilansowej jak 1 do 100, co powinno przekładać się na zróżnicowanie wymogów nadzorczych. Poza wszystkim zwolnienie małych banków z części procedur pozwoliłoby uzyskać ich akceptację dla systemu ochrony. Taki punkt widzenia też powinien być ważny dla nadzorca.

I jeszcze jeden aspekt praktyczny. Chodzi o wymogi wobec członków rad nadzorczych w zakresie znajomości ryzyka bankowego. Oczekuje się że członek rady będzie rozumiał szczegółowe procedury zarządzania ryzykiem, które raportuje zarząd, bo wtedy bank będzie lepiej oceniany w BION. Proszę mi wskazać bank, w którym członkowie rady znają się na szczegółowych procedurach zarządzania ryzykiem. Jest to zresztą problem nie tylko banków spółdzielczych, ale także komercyjnych, bo równocześnie zasady ładu korporacyjnego wymagają, żeby w radzie nie zasiadały osoby przechodzące z kierowniczych stanowisk menedżerskich banku. Po co ta fikcja? Czy nie wystarczyłoby prezentować radzie omówienie ryzyka na poziomie dostosowanym do kompetencji członków rady?

### ***Analizy efektywności działania***

W bankach są rozwinięte analizy ryzyka, czego formalnie wymaga nadzór bankowy. Równocześnie jest **niedostatek analiz efektywności działania**. Najprostszym przykładem jest analiza portfela kredytowego. Banki dzielą portfel kredytowy według podmiotu, branży, produktu, terminów zapadalności, a nawet rodzaju zabezpieczenia. Jednocześnie nie potrafią do każdej jego części przypisać odsetek, prowizji i rezerw obowiązkowych oraz kosztów obsługi. Inny przykład: jeśli bank przeznacza na działalność kredytową np. 30 mln zł kapitału, to może wygenerować różną wartość należności kredytowej. Jeśli kapitał zostanie podzielony na 3 równe części z wagami ryzyka odpowiednio 100%, 75% i 20%, to może wygenerować kredyt o wartości  $125 + 166 + 625 = 916$ . Gdyby znano przychody i koszty generowane przez

każdą część portfela to można byłoby dla każdej z nich obliczyć zwrot z kapitału. Informacja taka jest istotna do zarządzania bankiem.

### ***Potrzebna lepsza informatyzacja banków***

Funkcjonujące systemy informatyczne pozwalają na poprawną rachunkowość bankową. Aplikacje przygotowują zewnętrzną sprawozdawczość obowiązkową oraz obsługę wybranych procedur zarządzania ryzykiem.

Powszechnie wskazuje się na **potrzebę rozwoju bankowości internetowej, lepsze aplikacje do zarządzania ryzykiem i kompleksowej informacji zarządczej.**

Niektóre banki podejmują próby doskonalenia swoich systemów informatycznych. Ale oczywista jest finansowa bariera takich prac. Konieczne jest działanie wspólne dla wypracowania systemów informatycznych kompleksowo obsługujących banki. Z doświadczenia wiem, że najtrudniejsze w tym jest poprawne zdefiniowanie potrzeb banku. Wszystkie kłopoty z wdrożeniem systemów informatycznych w tym miały swoje źródła.

### ***Wyzwaniem efektywny model biznesowy***

Model biznesowy, to długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów w celu lepszej sprzedaży produktów i usług, przy zapewnieniu bankowi dochodowości. Chodzi o uzyskanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych. W praktyce funkcjonowanie banków spółdzielczych zmienia się poprzez wdrażanie norm nadzorczych.

Tymczasem potrzebna jest refleksja nad skutkami obecnej i planowanej struktury klientów. O ile banki komercyjne kiedyś kredytowały przedsiębiorstwa, to teraz wyraźnie dominują u nich pożyczki dla gospodarstw domowych. Tymczasem **w bankach spółdzielczych kredytuje się głównie podmioty gospodarcze**, a w małych bankach również rolników. Wraz z rosnącą wielkością banku maleje udział kredytów dla osób fizycznych.

Podstawowa obsługa klientów odbywa się w placówkach banku. Poszukiwanie klientów prowadzi się poprzez tworzenie nowych filii i punktów obsługi. A można to robić inaczej – zamiast budowania kosztownych dwu-, trzyosobowych placówek – zacząć **tworzyć mobilne stanowiska pracy docierające do klientów**, głównie podmiotów gospodarczych. Dwóch pracowników może odwiedzić więcej klientów, niż pojawia się w placówce.

Zmiany są potrzebne, mimo oczywistych ograniczeń wynikających z charakteru lokalnego rynku, który nie można zmienić. Utrudnieniem jest braku wzorców zmian podanych z zewnątrz, jak to było w sektorze banków komercyjnych po ich przejęciu przez banki zagraniczne. Muszą też być zachowane związki modelu biznesowego z pozafinansowymi funkcjami banku spółdzielczego.

Podjęcie działań w tych pięciu obszarach wydaje się kluczowe dla umocnienia bankowości spółdzielczej.