

NUK w Banku Spółdzielczym (20)

System, nie atrapa

Korzystając z gościny miesięcznika NBS już po raz 20-ty wypowiadam się o zarządzaniu ryzykiem bankowym, i jak sądzę, temat ten długo jeszcze będzie wyzwaniem dla osób zarządzających bankami spółdzielczymi.

Wiesław Żółtkowski

Banki często nie mają kompetencji do opracowania kompleksowych rozwiązań w zakresie ryzyka i stosują atrapy - aplikacje oraz procedury pozyskane z zewnątrz i wdrożone bez należytej adaptacji. Odwiedzając małe i duże BS-y spotykam się z procedurami niedostosowanymi do lokalnych warunków, metodami badania ryzyka nieadekwatnymi do prowadzonych transakcji oraz brakiem systemów generujących odpowiednie raporty, co zmusza zwykle do uciążliwych prac ręcznych. W krańcowym przypadku następuje w banku rozdzielenie sfery regulacyjnej od codziennej praktyki.

Pakiety na ryzyko

Banki spółdzielcze potrzebują dobrych procedur, jednakże ich samodzielne przygotowanie jest często niemożliwe z braku sił i środków. Można wówczas zwrócić się o pomoc do banków zrzeszających, bądź poszukać – najlepiej w grupie kilku banków - wsparcia u zewnętrznych doradców, którzy mogą przygotować profesjonalne pakiety metod zarządzania ryzykiem dla różnych uwarunkowań lokalnych.

Jakie rodzaje ryzyka powinny być oprzyrządowane pakietami zróżnicowanych procedur, metod badania i aplikacji informatycznych?

Dotyczy to przede wszystkim ryzyka kredytowego, czyli badania jakości aktywów kredytowych. Z tego punktu widzenia istotne są dwa obszary: ocena zdolności kredytowej pojedynczych transakcji oraz ryzyko portfela kredytowego, co sprowadza się do badania zróżnicowania zbioru kredytów (inaczej pomiaru koncentracji w różnych przekrojach). Istotnym problemem jest rozstrzygnięcie zakresu stosowania metod badania płynności. Chodzi o szacowanie wartości pozycji aktywów i pasywów określonych w nadzorczych miarach płynności. Przy braku portfela handlowego mniejsze znaczenie ma zarządzanie ryzykiem stopy procentowej, nie można jednak tego pominąć, aczkolwiek wystarczy stosowanie prostych metod badawczych.

W części banków należy odnieść się do ryzyka walutowego, ale ma to bardzo ograniczony charakter ze względu na mały zakres operacji walutowych. Ryzyko operacyjne nie powoduje dużych strat, ale jest istotne z punktu widzenia rozbudowanych wymagań nadzorczych. Generalnie, zarządzanie ryzykiem służy

ograniczeniu strat z tytułu działalności bankowej, a więc wpływa na wynik finansowy i wartości potrzebnego kapitału wewnętrznego. Przy stosowaniu podstawowych metod zarządzania ryzykiem obliczanie kapitału wewnętrznego praktycznie przeprowadza się według zasad określonych ściśle w regulacjach KNF.

Rekomendacja T... w naszym portfelu

Pojawiają się zapowiedzi nowych regulacji dotyczących niektórych rodzajów ryzyka. Część z nich jest istotna dla banków spółdzielczych. Przede wszystkim chodzi o zarządzanie ryzykiem kredytów detalicznych w zapowiedzianej Rekomendacji T. Trzeba wyjaśnić, że opory KNF w zaliczaniu do klasy ekspozycji detalicznych portfela kredytowego banków spółdzielczych nie dotyczą kredytów detalicznych zdefiniowanych w Rekomendacji T. Tutaj chodzi o kredyty udzielane gospodarstwom domowym. Nowa rekomendacja określi dobre praktyki, które będą wymagane na etapie:

- polityki kredytowej, gdy trzeba planować wartość tego portfela i poziom przyjętego ryzyka; określenia obowiązków stanowisk pracy w zakresie kontroli ryzyka tej wydzielonej części portfela kredytowego,
- badania ryzyka poprzez przyjęcie odpowiednich definicji, tworzenia dokładnych baz danych tych ekspozycji oraz zbudowania odpowiednich narzędzi analitycznych pozwalających na pomiar ryzyka;
- przyjmowania zabezpieczeń, których wartość powinna zachowywać odpowiedni (wyraźnie niższy niż 100 proc.) poziom LTV. W związku z tym pojawią się duże problemy związane z wyceną zabezpieczeń;
- rozbudowania obowiązkowego raportowania portfela kredytów udzielanych gospodarstwom domowym. Wymaga to zbudowania odpowiedniego oprzyrządowania informatycznego;
- określenia dla kontroli wewnętrznej zadań w zakresie sprawdzania efektywności zarządzania ryzykiem kredytów udzielanych gospodarstwom domowym.

Banki spółdzielcze udzielają kredytów przede wszystkim na podstawie dobrego rozpoznania klientów. To jest najlepsza metoda badania zdolności kredytowej, co potwierdza dobra jakość portfeli kredytowych. Stosowanie sztywnych, standardowych miar i limitów jest właściwe dla dużych banków, udzielających kredytów tylko na podstawie analiz statystycznych, bez znajomości sytuacji klienta. Obawiam się, że banki spółdzielcze zostaną w tym momencie pozbawione tej swojej przewagi.

Po drugie badanie i raportowanie portfela takich kredytów detalicznych wymaga zbudowania baz danych szczegółowo rejestrujących transakcje. Dla znacznej części banków będzie to oznaczać inwestowanie w nowe narzędzia informatyczne. Nakłady na te aplikacje mogą być nieproporcjonalnie duże w relacji do wartości obsługiwanych portfeli kredytowych.

Nieadekwatne miary

W zakresie ryzyka płynności obowiązują miary i limity niezbyt przystające do realiów sektora BS-ów. Kwestią aktualną jest poszukiwanie lepszych, bardziej adekwatnych metod obliczania stabilnej części bazy depozytowej. Wiele banków stosuje pozyskane z zewnątrz metody, które są zbudowane na zasadzie przeniesienia z banków komercyjnych elementów starych rozwiązań (często już nieaktualnych). W mniejszych bankach modele te całkowicie nie odpowiadają wielkości zagrożeń z płynnością. Jeżeli założenia nie są precyzyjnie dostosowane do charakteru płynności banku, raporty generują nieprawdziwe wyniki. Mamy takie sytuacje, że bank legitymuje się znakomitą płynnością i... złymi wskaźnikami opartymi na błędnej podstawie.

Zawsze można zarzucić spółdzielcom, że niedostatecznie rozdzielają funkcje decyzyjne od wykonawczych i kontrolnych. Łatwo też wskazać, że nieodpowiednie jest rozłożenie odpowiedzialności za zarządzanie poszczególnymi rodzajami ryzyka. Bank spółdzielczy niestety nie posiada rozbudowanych departamentów, takich jak w bankach komercyjnych, dlatego analiza procesu zarządzania ryzykiem wymaga dużej wiedzy i doświadczenia. Trzeba rozumieć na czym polega istota efektywności działania banku, a w kontroli nadzorczej nie ograniczać się do poszukiwania formalnie nazwanych części struktury organizacyjnej.

Ciągle powtarzam: nie można zarządzać ryzykiem bez informatyki. Za gromadzenie danych musi odpowiadać dobry system IT. Raporty stałe powinny być tworzone za naciśnięciem klawisza komputera. To powinien być nasz warunek „na dzień dobry” wobec firm informatycznych proponujących swoje produkty i systemy. Jeśli tego nie ma, to pracownicy mozolnie, ręcznie sporządzają raporty, a brak czasu nie pozwala na ich analizę i formułowanie racjonalnych wniosków.

Ciągle aktualna jest ważna kwestia wsparcia z zewnątrz banków w zakresie procedur i metod zarządzania ryzykiem. Dla tego celu konieczne jest współdziałanie banków. Konkurowanie jest potrzebne w obszarze relacji z klientem. Tutaj można wykazać się lepszą aktywnością i pracowitością. Natomiast procedury zarządzania ryzykiem w bankach mogą być takie same. To powinien być obszar ścisłego współdziałania. Ale czy to jest możliwe?

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