

NUK w Banku Spółdzielczym (17)

Wedle stawu grobla

Nadzór bankowy jest kontrolerem w imię interesu klientów, którzy nie muszą znać się na funkcjonowaniu świata finansów. Sposób działania instytucji nadzoru nie jest jednak obojętny dla banków i prowadzonego w nich biznesu.

Wiesław Żółtkowski

Dotyczy to w szczególności banków spółdzielczych, które w relacji z nadzorem są znacznie słabsze niż duże instytucje należące do międzynarodowych grup kapitałowych. Niestety regulacje na bazie NUK są niczym innym, niż standardami zarządzania ryzykiem w koncernach finansowych. Dlatego tak ważna dla spółdzielców jest partnerska rozmowa o metodologii prowadzenia nadzoru. Jeżeli dużo mówi się o zapisach w kodeksie karnym, publicznie wykazuje absurdy prawa podatkowego, a nawet podważa zapisy Konstytucji, nie należy unikać poważnej debaty o normach nadzorczych. Wskazywanie procedur niezrozumiałych, nierealistycznych a czasem błędnych może służyć ich weryfikacji. Na uwagi reagują inni twórcy prawa, powinien reagować Urząd Komisji Nadzoru Finansowego. Mimo, że jak głosił wielki tragediopisarz grecki Eurypides „chętnie drugich napominamy, ale sami upomnień niechętnie słuchamy”.

Proporcjonalnie, czyli jak?

Werbalnie wszyscy godzą się z dyspozycją NUK, że systemy i procesu zarządzania ryzykiem muszą być „dostosowane do wielkości oraz stopnia złożoności działalności banku”. Ta ogólna zasada proporcjonalności nie została niestety zdefiniowana szczegółowiej. Błędne jest chyba oczekiwanie, że definicję tę poda Urząd KNF i nie chodzi o złą wolę nadzoru. Z samej istoty zarządzania wynika, że to właśnie konkretny bank musi pokazać i udowodnić dostosowanie swoich procedur do rzeczywistego poziomu narażenia na ryzyko.

Tymczasem bankowcy zamiast udowadniać swoje racje, pytają Urząd KNF, czy można określonego rodzaju ryzyka nie uwzględniać, albo czy dana metoda badania jest dobra. Na takie pytanie zwykle pada ostrożna odpowiedź, zalecająca żeby zrobić raczej więcej, niż mniej. Jeśli pytający nie dostrzega oczywistych uwarunkowań swojej działalności, trudno mu coś odpowiedzieć. Warto samodzielnie wyjaśniać sobie (i innym), co oznacza w małym banku zasada proporcjonalności w stosowaniu narzędzi zarządzania ryzykiem. Kierując się zasadami logiki i efektywności można odpowiedzieć kilka kryteriów proporcjonalnego stosowania systemów i procedur.

1. Bank powinien analizować nie tylko ryzyka kredytowe, ale też ryzyko koncentracji, płynności, stopy procentowej, czy operacyjne nawet gdy nie ponosi z tego tytułu strat. Nie przesądza to jednak o samej metodzie szacowania skutków narażenia banku na te rodzaje ryzyka.

2. Jeśli można skutecznie zarządzać przy pomocy prostych metod, to nieuzasadnione jest stosowanie złożonych systemów i procedur. Jeśli bank w dłuższym okresie funkcjonuje bezpiecznie, z małymi stratami, to są silne przesłanki do stwierdzenia, że dobrze zarządza ryzykiem. W ramach NUK sformułowano oczekiwanie, że instytucje nadzorcze mają kompetencje do indywidualnej oceny jakości różnych metod zarządzania ryzykiem. Niestety w praktyce często prostsze jest przykładanie jednego wzoru do każdego banku, niż analizowanie skuteczności funkcjonowania różnych metod.

3. W regulacjach nadzorczych kładzie się duży nacisk na stosowanie statystycznych modeli ryzyka, co wymaga wdrożenia szerokiego zakresu informacji zarządczej. Mała skala działalności banku spółdzielczego powoduje, że wiele informacji jest „na wyciągnięciu ręki” pracownika, ale nie ma ich w bazach danych z odpowiednio długą historią. Tymczasem bez tej informacji zgromadzonej w zapisie elektronicznym, statystyczne modele zarządzania ryzykiem nie mogą funkcjonować. A jeśli są uchwalone, to stanowią tylko atrapy.

4. Generalnie koszty wdrożenia procedur i odpowiednich narzędzi nie powinny być większe od ewentualnych strat z tytułu określonego rodzaju ryzyka. Bank jest przedsięwzięciem biznesowym i stosowane procedury działania mają służyć wynikom finansowym.

5. Skala skomplikowania procedur zarządzania ryzykiem nie może przekraczać zwykłego poziomu kwalifikacji pracowników. Pracownicy potrafiący stosować proste modele zarządzania ryzykiem nie będą mogli świadomie, a więc skutecznie, obsługiwać modeli złożonych.

Lepsze wrogiem dobrego

Można wymusić przyjmowanie przez banki różnych wzorcowych procedur, ale to nie musi sprzyjać ich efektywności. Uczestniczyłem w zarządzaniu bankiem dużym i małym i wiem, że warto unikać sytuacji niedostosowania ogólnych rozwiązań regulacyjnych do obiektywnych możliwości i warunków działania.

Zapisano już w istniejących uchwałach KNF takie dyspozycje, które nakazują bankom spółdzielczym szacować wymóg kapitałowy na straty z tytułu dość trudnych do rozpoznania rodzajów ryzyka. Dla egzemplifikacji przypomnę, że czasem w ramach ryzyka koncentracji oblicza się skutki ryzyka geograficznego banku działającego np. na terenie jednego powiatu. Czy chodzi o to, że tam aktywność

gospodarcza dotyczy głównie rolnictwa? To przecież pokazuje koncentracja branżowa. Może więc należy „odpuścić” bankom prowadzenie tego rodzaju analiz? Czy banki spółdzielcze mają obliczać kapitał na pokrycie ryzyka cyklu gospodarczego? Nie potrafi prognozy cyklu poprawnie zdefiniować NBP, rząd, ośrodki naukowe. Jak to mają zrobić spółdzielcy? W bankach można spotkać sztuczne modele dotyczące szacowania strat z tytułu ryzyka utraty reputacji, ryzyka wyniku finansowego, transferowego, itp. Może zamiast tworzyć nieprawdziwe modele szacowania strat, wrócić do zgłaszanego pomysłu, aby po prostu zwiększyć wymóg kapitałowy np. o 1 punkt procentowy. Pozwoli to uniknąć wielu istniejących teraz nieprofesjonalnych prób modelowania procesu zarządzania ryzykiem. Jest stare powiedzenie: lepsze jest wrogiem dobrego. Może najpierw zrobmy dobrze, a dopiero później jeszcze lepiej.

Rekomendacja T

Urząd KNF przygotowuje obecnie rekomendację T, dotyczącą wdrożenia dobrych praktyk stosowanych przy udzielaniu kredytów osobom fizycznym. Pojawia się wymóg, aby obciążenie spłatą kredytu było na poziomie 50 proc. dochodów klienta, pomniejszonych o wszystkie jego zobowiązania finansowe. Praktyka pokazuje, że klienci banków spółdzielczych często żyją bardzo skromnie, a na obsługę kredytu mogą przeznaczyć więcej niż 50 proc. dochodów. Z drugiej strony czasem mają dochody za pracę, których formalnie nie mogą udowodnić. W małych firmach, w usługach sąsiedzkich czasem płaci się „z ręki do ręki”, czyli są dochody, ale trudno je udokumentować.

To nie są praktyki godne pochwały, ale w finansach tak już jest, że duzi bezkarnie korzystają z rai podatkowych, a mali miewają drobne okazje do zarabiania poza fiskusem. Według kryterium „istotności” ten pierwszy obszar jest bardziej szkodliwy i powinien być energicznie zwalczany, drugi jest łatwiejszy do... potępiania. Wskazania rekomendacji T grożą tym, że klienci banków spółdzielczych zostaną wypchnięci do SKOK-ów i Providenta, ponieważ instytucje te nie muszą respektować rekomendacji KNF.

Jak oceniać bank?

Można postawić pytanie: czy w działalności banku ważniejsze jest stosowanie określonych modeli zarządzania, czy efekty mierzone wielkością ponoszonych strat? Ważna skuteczność, czy uroda metody. A może najważniejsze jest kryterium łatwości przeprowadzenia zewnętrznej oceny zarządzania bankiem? Sądzę, że środowisko spółdzielców powinno samodzielnie budować modele ryzyka dostosowane do warunków działania. Jeśli robią to osoby nie znające realiów działania BS-ów, to w naturalny sposób przenoszą do nich modele opracowane dla innych typów bankowości.

Na marginesie warto zauważyć niewielką w Polsce samodzielność podejścia do ryzyka, podczas gdy łatwo powiela się rozwiązania przenoszone z innych krajów. Przykładem jest badanie BION, w którym pytano banki spółdzielcze o zaangażowanie w kredyty hipoteczne, a nie interesowano się kredytami z dopłatami dla rolnictwa, stanowiącymi istotną i jednorodną część portfela tych banków.

Wydaje się, że obecnie istotne akcenty w ryzyku działania banków spółdzielczych dotyczą:

- ryzyka koncentracji portfela w sytuacji pokusy udzielania dużych kredytów podmiotom, które nie mogą uzyskać finansowania w bankach komercyjnych;
- zarządzania portfelem, co wymaga budowania baz danych o klientach. Tworzenie tych baz powoduje dużą standaryzację metod oceny zdolności kredytowej. Nieporozumieniem byłoby w tym obszarze kopiowanie (co można już zaobserwować) starych metod badania zdolności kredytowej z banków komercyjnych, które nie uwzględniają specyfiki rynku. Banki spółdzielcze mają skuteczne metody badania ryzyka kredytowego, co potwierdza ich lepsza jakość portfeli niż w bankach komercyjnych. Potrzebne jest sformalizowanie tych metod, lecz przy zachowaniu specyfiki podejścia do klientów;
- upowszechnienia w bankach praktyki korzystania z zewnętrznych baz danych o klientach. Panuje przekonanie, że klienci są związani tylko z jednym bankiem, co nie jest już prawdą. Dlatego warto dowiedzieć, jaka jest ich wiarygodność w relacjach z innymi podmiotami finansowymi;
- ryzyka płynności w sytuacji, gdy obowiązujące normy nie odzwierciedlają rzeczywistego zagrożenia. Wiele banków posiada trwale dobrą płynność (co można sprawdzić na danych historycznych), a z trudem wypełnia obowiązujące normy. Wymaga to kosztownych operacji finansowych, które nie są konieczne dla realnego zachowania płynności. Poprawne rozwiązania w tym zakresie wymagałyby jednak współdziałania banków, co jest prawnie niemożliwe do osiągnięcia;
- przyjęcia do wiadomości, że banki zatrudniające małą liczbę pracowników muszą koncentrować różne funkcje na jednym stanowisku pracy. Alternatywą jest likwidacja tych banków.

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