

NUK w Banku Spółdzielczym (10)

Zapłatanie w procedury

Kontrole prowadzone przez nadzór finansowy i banki zrzeszające mają w sektorze BS-ów bardzo duże znaczenie w kształtowaniu standardów zarządzania ryzykiem, a w tym korzystania z zasady proporcjonalności.

Wiesław Żółtkowski

Problem jest niestety to, że czasami praktyka wypacza teorię. Znam małe banki, w których pracownicy nadzoru w trakcie działań kontrolnych zadawali takie pytania: „Czy Państwa bank uwzględnia przy obliczaniu łącznej kwoty kapitału wewnętrznego efekty dywersyfikacji, m. in. wynikające z korelacji różnych rodzajów ryzyka pomiędzy portfelami. Jeśli tak, proszę szczegółowo opisać sposób obliczania korelacji efektów dywersyfikacji. Czy przy oszacowaniu korelacji, efektów dywersyfikacji brane są pod uwagę warunki skrajne? Czy bank prowadzi analizy stabilności korelacji, jakie są ich wyniki?”. Ciekaw jestem, ile banków komercyjnych ma dostateczne dane, aby móc przeprowadzać podobne obliczenia.

No cóż, podobno nie ma głupich pytań...

Od deklaracji do praktyki

W dokumencie konsultacyjnym CEBS (*Komitet Europejskich Nadzorów Bankowych*) dotyczącym zastosowania procesu przeglądu i oceny nadzorczej w filarze II w kilku miejscach napisano to, co można sprowadzić do następujących stwierdzeń:

- banki powinny same rozwijać proces zarządzania ryzykiem i właściwie mierzyć i agregować ryzyko,
- powinny mieć własne procesy zarządzania ryzykiem. Opracowanie ICAAP – *Proces oceny adekwatności kapitału wewnętrznego* (należy do banków i nadzór nie może podpowiadać, jak je wdrożyć,
- dialog pomiędzy nadzorem i bankiem jest kluczową częścią procesu inspekcji nadzorczej,
- stosowanie zasady proporcjonalności jest centralną kwestią ICAAP i SREP (*Proces badania i oceny nadzorczej*),
- ICAAP powinien odzwierciedlać naturę, skalę i złożoność działalności banku,
- głębokość, częstotliwość i intensywność SREP powinna być uzależniona od skali potencjalnego ryzyka generowanego przez określone rodzaje banków,
- w odniesieniu do banków małych i prowadzących mało skomplikowaną działalność, akceptowane jest względnie proste podejście. Ich ICAAP może zasadniczo bazować na metodologii Filaru I, poszerzonej w razie konieczności o analizę innych czynników wpływających szczególnie na profil ryzyka banku.

Na poziomie ogólnych deklaracji, a także treści późniejszej uchwały nr 4/2007 KNB w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem ... wszystko wygląda dobrze. Problem pojawia się jak zawsze w sferze działań praktycznych.

Neofici gotowych modeli

Zaczęło się od Wytocznych dla banków spółdzielczych w zakresie wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej (ICAAP) opublikowanych przez GINB w listopadzie 2005 r. Prezentuje się w nich zasadę proporcjonalności, wskazując słusznie na występujące w bankach ryzyko kredytowe, operacyjne, koncentracji, stopy procentowej i płynności, ale przytacza też dodatkowo listę 11 rodzajów ryzyka, które warto rozważyć.

Takiej konfiguracji rodzajów ryzyka trudno znaleźć w fachowych publikacjach i praktyce bankowej. Banki zwykle stosują własne podziały na mniejszą liczbę rodzajów ryzyka. Niestety znaleźli się w autorzy, którzy podeszli do tej wyliczanki w sposób neoficki i uznali, że każdemu nazwanemu rodzajowi ryzyka w każdym banku spółdzielczym musi odpowiadać definicja, miary i metody szacowania kapitału wewnętrznego. To nie miało nic wspólnego z zasadą proporcjonalności, a dużo z niechęcią brania odpowiedzialności za zdefiniowanie tego, co istotne dla banku spółdzielczego. Przy braku związku rozważanego rodzaju ryzyka z działalnością prowadzoną przez bank, prowadziło do tworzenia sztucznych modeli ryzyka. Takie podejście samo w sobie rodzi ryzyko tam, gdzie go dotychczas nie było.

Dlatego praktyczne podejście do realizacji zasady proporcjonalności wymaga nie tyle składania deklaracji, co do zasad, ile spojrzenia na konkretne działania, choćby tylko w trzech obszarach:

- analizy realnego (a nie tylko możliwego) ryzyka prowadzonej działalności,
- upowszechnianych wzorcowych procedur,
- organizacji banku i struktury tworzonych przepisów wewnętrznych.

Zrozumieć ryzyko

Co uważamy za istotne ryzyko w ocenie danego rodzaju działalności? Po pierwsze jest to ryzyko wynikające z charakteru działalności. Jeśli bank nie prowadzi działalności narażonej na określony rodzaj ryzyka, to nie ma potrzeby zajmować się tym ryzykiem w banku. Pogląd ten wynika z przesłanki, że zarówno pracownicy banku, jak i nadzoru mają kwalifikacje do oceny ryzyka różnych podstawowych rodzajów działalności bankowej, a z taką zwykle spotykamy się w banku spółdzielczym.

Po drugie chodzi o wielkość ewentualnych strat z tytułu prowadzonej działalności. Jeśli są one znikome w stosunku do skali działania banku, nie mają większego znaczenia.

Po trzecie podejmowanie działań ograniczających ryzyko musi kosztować w proporcji do strat, którym ma przeciwdziałać. Jeśli potencjalne straty są mniejsze od kosztów wdrożenia metod ograniczania tego ryzyka, to przedsięwzięcia takie nie mają sensu. Można wtedy stosować tylko proste i bezkosztowe metody monitorowania ryzyka. Nie wprowadza się procedur „na wszelki wypadek”. Nowe procedury zawsze i tak zostaną wprowadzone, jeśli bank kiedyś zwiększy działalność narażoną na określony rodzaj ryzyka. W biznesie nie ponosi się kosztów dla samej urody działania.

Proporcjonalnie... oczami nadzoru

Jest jeszcze proporcjonalność widziana oczami instytucji nadzoru bankowego, która dotyczy określania tego, co ważne z punktu widzenia całego systemu bankowego. Obserwujemy kolejny raz kompromitację międzynarodowych instytucji ratingowych i firm konsultingowych, które nie potrafiły przewidzieć kryzysu finansowego. Niestety nie weryfikuje się ich metod oceny ryzyka finansowego, które nadal są treścią wielu regulacji nadzorczych. Ich utrzymywanie jest znacznie większym ryzykiem dla systemu bankowego, niż pozwolenie na stosowanie w bankach spółdzielczych prostych, w jakiejś mierze intuicyjnych metod zarządzania ryzykiem. Ale oczywiście łatwiejsze jest arbitralne narzucanie małym bankom sformalizowanych reguł zarządzania ryzykiem, niż zmierzenie się z autorytetem instytucji, które mimo wielu niepowodzeń nadal zachowują znaczny wpływ.

Niezależnie od deklarowanych poglądów podstawowe znaczenie ma to, co dociera do banków jako podpowiedzi, jak powinny postępować. Ważną rolę pełnią rozbudowane projekty wzorcowych procedur zarządzania ryzykiem skierowane do BS-ów przez banki zrzeszające. Oficjalnie nie są to propozycje obowiązujące, ale materiały do ewentualnego wykorzystania przy tworzeniu procedur zarządzania ryzykiem. Prezesi banków mówią mi jednak, że są to propozycje właściwe, bo uzgodnione z nadzorem bankowym. Przedstawiciele kierownictwa KNF zdecydowanie temu uzgadnianiu przeczą. Jak jest naprawdę?

Kłopotliwe podpowiedzi

Na rynku banków spółdzielczych funkcjonują firmy informatyczne i szkoleniowo- konsultingowe oferujące gotowe produkty, które często bywają kopiami rozwiązań stosowanych w innych warunkach w bankach komercyjnych. Nie spełniają zasady proporcjonalności w podejściu np. do zarządzania ryzykiem stopy procentowej, czy ryzykiem płynności. Mają jedynie ten walor, że są akceptowane, a czasem wprost zalecane przez różne kontrole w BS-ach. Przynajmniej tak twierdzą spółdzielcy.

W innym miejscu nakazuje się szacowanie kapitału wewnętrznego z tytułu np. ryzyka wyniku finansowego, co nie ma innego sensu, poza tym, że jest wzięte z

procedur wzorcowych. Nie pomagają żadne argumenty: ma być tak, bo tak jest w procedurach wzorcowych.

Kontrole prowadzone przez zrzeszenia napotykać czasem trudne sytuacje, gdy małe banki nie mają potrzebnych procedur. Trudno jest kompetentnie ocenić skuteczność stosowania prostych, wypracowanych w długiej praktyce sposobów działania. Łatwiejsze jest podpowiadanie gotowych rozwiązań, które banki kupują nie mając wpływu na ich funkcjonalność.

Zdrowy rozsądek i zasady

W centrum uwagi banków spółdzielczych powinno być zarządzanie ryzykiem kredytowym. Dużym wyzwaniem jest dostosowanie procedur oceny zdolności kredytowej do charakterystyki ich klientów. Ciągłe można spotkać procedury kredytowe przeniesione z banków komercyjnych, czasem nawet takie, które zostały już dawno zarzucone. W BS-ach otwiera się nowe pole informatyzowania procesu kredytowego. Warto więc z wyprzedzeniem wskazać na kilka zasad, które decydują o tym, czy w procedurach uwzględnia się charakter i skalę działania banku oraz charakter klientów kredytowych. Będzie to praktyczna realizacja zasady proporcjonalności.

- Metody oceny zdolności kredytowej powinny być dostosowane do liczby i charakteru klientów (masowi, indywidualni, znani, nieznani, jakimi danymi opisani). Trzeba oceniać tylko na podstawie wiarygodnych informacji.
- Metody powinny uwzględniać, kto zajmuje się udzielaniem kredytów. Kilkuosobowe zespoły nie mogą mieć procedur rozbudowanych, takich jak w dużych bankach.
- Metody powinny uwzględniać to, że nie jest potrzebna sformalizowana dokumentacja komunikacji pomiędzy kilkoma osobami wspólnie zajmującymi się wszystkimi sprawami kredytowymi. Potrzebne są zapisy charakteryzujące stan portfela klienta.
- Nie ma uniwersalnych, skutecznych metod. Liczą się dostępne środki, skuteczność badania ryzyka i koszty tych czynności w kontekście wartości ograniczonych strat. Stosowane metody oceny zdolności kredytowych można oceniać w kontekście jakości portfela danego banku.

Jakie cele, takie metody

Przy tworzeniu systemu procedur opisujących zarządzanie ryzykiem trzeba uwzględnić zasadę proporcjonalności. W dużych bankach zarządzanie ryzykiem opisane jest na kilku poziomach: rada nadzorcza uchwała strategię, zarząd prowadzi politykę bieżącego działania, a instrukcje przygotowuje zarząd lub szefowie pionów biznesowych. Ma to sens, bo na każdym poziomie inne zespoły realizują odrębne zadania i mają różną odpowiedzialności. Przy strategii zarządzania określonym rodzajem ryzyka chodzi o powiązanie jej celów ze strategią banku. W polityce

działania określa się cele szczegółowe na okres roku i wyznacza zadania dla komórek organizacyjnych. W instrukcji formułuje się zadania dla działań operacyjnych na stanowiskach pracy, określa metody i stosowane narzędzia. Osoby wykonujące te działania znają cel strategii, ale go nie formułują.

Tymczasem w banku spółdzielczym dwie, trzy osoby, a czasem jedna odpowiadają za całość spraw związanych z kilkoma rodzajami ryzyka. W tej sytuacji nie można wymagać tego, aby w odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka strategię, politykę i metody oraz narzędzia (instrukcje) określano w oddzielnym dokumencie z własnym tytułem. To powoduje powtarzanie tych samych treści w różnych dokumentach, tworzonych przez te same 2-3 osoby i kierowanych do realizacji przez te same osoby (autorzy w wielu dokumentach określają zadania dla siebie). To jest rozwiązanie sztuczne, często pozbawione sensu i ponad siły pojedynczych pracowników.

Wystarczy, aby cele strategiczne dotyczące zarządzania wszystkimi rodzajami ryzyka były przedstawione w jednym dokumencie uchwalonym przez radę nadzorczą. Forma tego dokumentu powinna być zrozumiała dla członków rady nadzorczej. Ze swojej praktyki bankowej znam sytuację ograniczonej percepcji zawitych technik zarządzania ryzykiem wśród członków rad nadzorczych. Generalnie, uchwalanie przez rady nadzorcze szczegółowych regulacji, co jest częste w BS-ach, jest sztucznym przenoszeniem odpowiedzialności na szczebel z natury swojej w tej dziedzinie niekompetentny (choć często rady chętnie podejmują się takich działań).

Porozmawiajmy

Powracając do procedur ryzyka - potrzebny jest jeden dokument polityki banku przedstawiający zasady bieżącego działania. Może on prezentować szczegółowe cele w zakresie zarządzania wszystkimi rodzajami ryzyka i wskazywać stanowiska pracy realizujące postawione zadania. Dotyczy to tych rodzajów ryzyka, w obszarze których szacowanie strat nie wymaga skomplikowanych technik działania, dokument powinien ostatecznie regulować postępowanie banku w danym zakresie. Tak może być np. w obszarze ryzyka koncentracji. W innych przypadkach potrzebne są instrukcje opisujące bardziej skomplikowane techniki działania i sposób funkcjonowania narzędzi informatycznych. Dotyczy to na pewno ryzyka płynności czy ryzyka stopy procentowej.

Taki konkretny sposób mówienia o tych sprawach pozwala na dotarcie do sedna problemu. Na poziomie deklaracji łatwo uzyskać porozumienie, lecz problem jak zwykle tkwi w szczegółach. Porozmawiajmy więc na łamach „NBS”, choćby nawet anonimowo, o zasadzie proporcjonalności w podejściu do zarządzania ryzykiem w Państwa banku.

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