

***Zarządzanie
ryzykiem braku zgodności
w banku spółdzielczym***

Wiesław Żółtkowski
www.doradztwo.zoltkowski.pl

Uwagi ogólne

- ❑ Zarządzanie ryzykiem, jego istotność i zakres trzeba rozpatrywać w kontekście całego systemu funkcjonowania banku. Nie chodzi o mechaniczne wdrażanie określonych procedur lecz o zrozumienie istoty ryzyka i stosowanie procedur odpowiednich do sytuacji danego banku. „Zarząd banku odpowiada za skuteczność systemu zarządzania ryzykiem ...” (art..5 uchwały nr 4/2007).
- ❑ „Systemy i procesy ... (zarządzania ryzykiem) powinny być dostosowane do wielkości oraz stopnia złożoności działalności banku.” (art.. 6.2 Uchwały nr 4/2007). A więc nie mogą być takie same w każdym banku.
- ❑ Zasięg zarządzania musi obejmować cały proces, koncentrować się na wynikach i sprawnym funkcjonowaniu. W dużym banku wymaga rozbudowanej struktury organizacyjnej podległej zarządowi. W małym banku wszystko mieści się w głowie menedżera. I często niepotrzebne są formalne struktury organizacyjne.

Bank spółdzielczy jako organizacja

- ❑ **Większość banków spółdzielczych** charakteryzuje:
 - ✓ jeden szczebel kierowania, co oznacza podejmowanie wszystkich ważnych decyzji przez zespół zarządu;
 - ✓ zatrudnienie na poziomie od kilkunastu do stu kilkudziesięciu osób;
 - ✓ tylko proste instrumenty finansowe i procedury.
- ❑ **Duże banki spółdzielcze** mają:
 - ✓ Zarząd, który tworzy wszystkie regulacje wewnętrzne, mimo istnienia dwóch – trzech szczebli kierowania;
 - ✓ istnieje wyodrębniona centrala nie pełniąca funkcji operacyjnych. Zatrudnienie na poziomie 150 – 300 osób;
 - ✓ tylko proste instrumenty finansowe i procedury.
- ❑ **Sa to banki samodzielne, nie należą do międzynarodowych korporacji.**

Uwagi ogólne

□ Peter F. Drucker wskazuje:

- Każda firma powinna regularnie sprawdzać, czy naprawdę potrzebuje raportów i procedur, które stosuje. Złe procedury mogą ograniczyć zyski.
- Raporty i procedury powinny koncentrować się tylko na tych działaniach, które są potrzebne do osiągnięcia określonych rezultatów w kluczowych obszarach.
- Raporty i procedury powinny być **narzędziem** dla osoby, która je sporządza. Nie można oceniać jakości pracy na podstawie jakości wypełniania formularzy. Podstawowym kryterium oceny są efekty.
- **Zarządzam, jeśli mierzę.**

Jest w banku **obszar niepewności**, którym nie zarządza się w sformalizowany sposób. Tutaj jest miejsce na doświadczenie, intuicję, talent i szczęście.

Czy istnieje kolizja zakresu kontroli wewnętrznej i ryzyka braku zgodności?

- ❑ Ryzyko braku zgodności, to „skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz przyjętych przez bank standardów postępowania” (art..22 uchwały nr 4/2007). Jakiego prawa, każdego czy tylko dotyczącego niektórych kwestii?
- ❑ Czynności kontrolne mają stwierdzić „przestrzeganie przepisów prawa oraz obowiązujących w banku regulacji wewnętrznych” , a dalej „skuteczności ujawniania w ramach kontroli funkcjonalnej błędów i nieprawidłowości oraz podejmowania skutecznych działań naprawczych i korygujących” (art..37 uchwały nr 4/20075).

Kontrola a ryzyko braku zgodności

- ❑ Jak rozgraniczyć obszar kontroli wewnętrznej od obszaru zarządzania ryzykiem braku zgodności?
 - Kontrola nie powinna dotyczyć tworzenia prawa wewnętrznego, bo potem bada jego przestrzeganie.
 - Ryzyko braku zgodności nie może badać przestrzegania procedur przez pracowników, to funkcja kontroli.

- ❑ Dlatego obszar ryzyka braku zgodności może obejmować:
 - ✓ proces przygotowania do działania, a nie realizację zadań,
 - ✓ poprawność procedur, a nie ich przestrzeganie,
 - ✓ specjalny tryb działania w sytuacji braku procedur wewnętrznych (chodzi o bezpośrednie kierowanie się prawem zewnętrznym).

Tymczasem występują w bankach przykłady definiowania ryzyka braku zgodności

- Nieprzestrzeganie tajemnicy bankowej.
- Błędna ochrona danych osobowych.
- Nieprzestrzeganie przepisów BHP.
- Pranie pieniędzy.
- Niedostosowanie narzędzi informatycznych do zmieniających się przepisów wewnętrznych.
- Pomyłki pracowników, oszustwa, brak kwalifikacji.
- Niezgodność przepisów wewnętrznych banku z przepisami prawa.
- Nieprzestrzeganie standardów biznesowych.

To podejście oznacza patrzenie z różnych punktów widzenia na to samo zdarzenie. A trzeba zdecydować, **która definicja ryzyka lepiej opisuje narażenie banku na straty z tytułu zdarzenia.** 7

Polityka zgodności

- ❑ „Polityka zgodności zawiera podstawowe zasady działania pracowników banku i wyjaśnia główne **procedury identyfikujące ryzyko braku zgodności** i umożliwiające zarządzanie ryzykiem braku zgodności na wszystkich szczeblach organizacji banku” (art..23.2 uchwały nr 4/2007)

- ❑ Obszar ryzyka braku zgodności:
 - badanie zgodności z prawem nowych regulacji wewnętrznych i produktów,
 - okresowe badanie zgodności regulacji wewnętrznych ze zmieniającym się prawem zewnętrznym.

Kto zarządza ryzykiem braku zgodności?

- ❑ Zarząd ustanawia „stałą i efektywnie działającą jednostkę ds.. zarządzania ryzykiem braku zgodności w banku” (art.. 25 uchwały nr 4/2007) . Sądzę, że wystarczy wskazanie członka zarządu (i ew. prawnika) , który zajmuje się;
 - ✓ kwalifikowaniem spraw jako obarczonych ryzykiem braku zgodności,
 - ✓ zadawaniem pytań prawnym określonym podmiotom.

- ❑ Kto może odpowiedzieć na te pytania?
 - ✓ Departament Prawny (lub inny) w banku zrzeszającym,
 - ✓ jednostka prawna obsługująca bank (jeśli jest).

- ❑ Czy wszyscy pracownicy mają uczestniczyć w zarządzaniu ryzykiem braku zgodności? – N i e. Jeśli mają zarządzać wszyscy, to znaczy że nikt.

Co jeszcze obejmuje ryzyko braku zgodności?

Można wpisać do procedury różne „miękkie” wartości:

- Etyka biznesu
- Przestrzeganie kodeksów zawodowych
- Tolerancja wobec religii, płci, rasy.

Ale jak to zmierzyć? Czy powinno się wpisywać do procedur apele dotyczące poprawnego zachowania?

Normy etyczne obowiązują kulturowo i prawnie. Ich wprowadzanie do procedur wzięło się z praktyki międzynarodowych korporacji, które chcą w całej strukturze wdrożyć normy kulturowe kraju pochodzenia.

Nie ma to sensu w banku lokalnym. Wygląda sztucznie.

Jakie procedury zarządzania ryzykiem braku zgodności?

Można spotkać w bankach propozycje dokumentów:

- Polityka zarządzania ryzykiem braku zgodności
- Instrukcja zarządzania ryzykiem braku zgodności

Te liczące po kilkanaście stron dokumenty są skierowane do małej liczby tych samych osób.

Wystarczy jeden dokument odnoszący się do realnego zakresu zarządzania ryzykiem braku zgodności.

Przypominam: **w banku spółdzielczym nie można odwzorować modelu zarządzania ryzykiem występujących w zupełnie innych bankach.**

Czy można obliczać kapitał wewnętrzny z tytułu ryzyka braku zgodności?

- ❑ Co mierzyć?
 - Nie można planować zdarzeń z tego obszaru.
 - Można mierzyć skutki, gdy wystąpią zdarzenia z zakresu ryzyka braku zgodności.
- ❑ W typowym banku spółdzielczym nie było strat z tytułu wprowadzenia regulacji wewnętrznych niezgodnych z przepisami prawa. Regulacje te dotyczą tradycyjnych instrumentów finansowych i są najczęściej powielane z dokumentów banków zrzeszających. Występują minimalne straty z tytułu ryzyka operacyjnego.
- ❑ Banki zrzeszające w praktyce przejmują na siebie zarządzanie ryzykiem braku zgodności w bankach spółdzielczych.
- ❑ Nie ma powodu szacowania kwoty kapitału wewnętrznego w banku spółdzielczym.