

## **Zarządzanie ryzykiem bywa ryzykowne**

*Od lat rozrasta się i biurokratyzuje system nadzoru nad bankami, niedostosowany do potrzeb i możliwości małych banków. Dostosowanie wymogów nadzorczych do wielkości i skali działania banku jest podstawowym kryterium skuteczności zarządzania ryzykiem. Wymogi przekraczające możliwości ich stosowania są biurokratyczną fikcją. Upadek największego banku spółdzielczego brutalnie potwierdził tę prawidłowość. Dla bezpieczeństwa banków trzeba zacząć o tym publicznie dyskutować.*

### **Co się wydarzyło?**

Powody szybkiego mnożenia przepisów nadzorczych są prawdziwe. Krysy finansowy wywołany przez system bankowy pokazał, że banki chętnie podejmują nadmierne ryzyko. Postępują tak dlatego, że mogą, bo są bezkarne. Rola wielkich banków w gospodarce tak bardzo wzrosła, że nie można pozwolić na ich upadłość, która doprowadziłaby do dezorganizacji rynków finansowych. Równocześnie są tak silne, że nie można ich podzielić. Nie można też skutecznie egzekwować odpowiedzialności ich właścicieli i osób zarządzających. Po kryzysie 1928 r. wielu prezesów upadających firm popełniało samobójstwa. Po kryzysie 2008 r. zarządy odeszły ze stanowisk z dużymi odprawami. W tej sytuacji wiodące kraje kapitalistyczne przyjęły koncepcję administracyjnego ograniczania zarządów banków w podejmowaniu nadmiernego ryzyka. A ponieważ działalność dużego banku jest bardzo złożona, więc przyjmuje się coraz bardziej obszerne i szczegółowe regulacje nadzorcze dotyczące coraz nowych obszarów działalności bankowej.

Bardzo wzrosła rola wielkich firm konsultingowych, które tworzą dla banków modele ryzyka. Coraz więcej pracy twórczej realizowana jest na zewnątrz banków. Zarządy kupują rozwiązania od zewnętrznych firm, które nie odpowiadają za ich funkcjonalność. Ale renowacja tych firm zdejmuje z zarządów odpowiedzialność za jakość przyjmowanych rozwiązań. Dochodzi do paradoksów, gdy: firma zewnętrzna opracowuje strategię rozwoju i procedury działania, wymyśla produkty, pomaga przy ich wdrażaniu, szkoli pracowników, a później audytuje wyniki działania banku. Jest to wielki biznes żyjący w symbiozie z instytucjami nadzorczymi. Firmy eksperckie opracowują coraz bardziej skomplikowane modele ryzyka, a instytucje nadzorczy narzucają bankom ich stosowanie. Z pewną przesadą można zauważyć, że zarządy banków bardziej zarządzają współpracą z partnerami zewnętrznymi i systemem monitorowania ryzyka, niż samym biznesem. Została złamana logika kapitalizmu, w którym własność prywatna miała decydować o odpowiedzialności. Odpowiedzialność jest rozproszona, a instytucją nadzorczą wydaje się, że potrafią ją egzekwować.

### **Inna sytuacja małych banków**

Sytuacja małych lokalnych banków jest inna. Po pierwsze - one wiedzą, że mogą upaść bez większego ryzyka systemowego dla kraju. Po drugie - prowadzą bardzo prostą i ograniczoną

działalność, która jest zarządzana w bardzo nieskomplikowany sposób. Po trzecie - przy niewielkiej skali działania nawet w sytuacji zatrudniania małej liczby osób, mają niewielką wartość aktywów na zatrudnionego. Tym samym nie są w stanie zarobić na rozbudowanie struktur organizacyjnych monitorujących różne rodzaje ryzyka. A równocześnie muszą mieć zysk, bo to jest jedyne źródło zwiększania kapitału, który decyduje o skali działania banku.

### **W czym tkwią absurdy?**

Na zarządzanie ryzykiem można patrzeć z dwóch stron. Z jednej - powinno się wychodzić od istotnych procesów występujących w bankach i dostosowywać do nich system zarządzania ryzykiem. To wymaga dobrej wiedzy o bankach i kompetencji w określaniu istotnych elementów ryzyka. Z drugiej strony - można zaczynać od wiedzy teoretycznej dotyczącej różnych modeli zarządzania ryzykiem bankowym i nakazywać jej stosowanie we wszystkich bankach. Literatura fachowa odnosi się do praktyki funkcjonowania wielkich banków, działających w wielu obszarach i stosujących bardzo skomplikowane produkty. Modele zarządzania ryzykiem zbudowały firmy konsultingowe wyrosłe na doradztwie wielkim bankom. Lokalne firmy doradcze dostosowują fragmenty regulacji banków komercyjnych do potrzeb banków spółdzielczych, nie kwestionując ich sensowności. W procesie tym konsultują się z pracownikami nadzoru bankowego, którzy nie powiedzą przecież, że czegoś nie trzeba robić. A w czasie kontroli pracownicy nadzoru lepiej oceniają te banki, które mają obszerne procedury, choćby były one niedostosowane do zakresu występującego ryzyka i niemożliwe do stosowania. Najczęściej ocenia się dokument opisujący procedurę, a nie realne ryzyko.

### **Kilka konkretnych z przeszłości**

Przed laty GINB opublikował dokument wskazujący bankom spółdzielczym 13 rodzajów ryzyka. W publikacjach wykazywałem wówczas, że w różnych krajach banki odmiennie wyodrębniają określone rodzaje ryzyka, ale zwykle nie ma ich tak dużo. Jednak większość ekspertów współpracujących z bankami spółdzielczymi podjęła się tworzenia regulacji dotyczących tych wszystkich rodzajów ryzyka, bez zwracania uwagi choćby na to, że część procedur jest sztuczna, bo z różnych powodów nie można uzyskać odpowiednich danych. Dobrym przykładem tego są metody szacowania ryzyka stopy procentowej, czy też rozwinięte analizy zdolności kredytowej (np. badanie wpływu pojedynczej ekspozycji kredytowej na ryzyko stopy procentowej banku). W bankach powszechnie uchwalono te procedury ku zadowoleniu nadzoru bankowego.

### **Do czego doszliśmy teraz?**

Nowy wzorcowy wykaz rodzajów ryzyka w banku spółdzielczym zawiera już 20 pozycji. Zaleca się, pod groźbą gorszej oceny banku, opracowanie procedur (dane wzięte z banku) obejmujących:

- 1) ryzyko kredytowe,
- 2) ryzyko koncentracji,
- 3) ryzyko rezydualnie,

- 4) ryzyko operacyjne,
- 5) ryzyko płynności,
- 6) ryzyko stopy procentowej,
- 7) ryzyko kapitałowe,
- 8) ryzyko rynkowe,
- 9) ryzyko braku zgodności,
- 10) ryzyko prawne,
- 11) ryzyko utraty reputacji,
- 12) ryzyko strategiczne,
- 13) ryzyko modeli,
- 14) ryzyko biznesowe,
- 15) ryzyko rynkowe instrumentów finansowych w księdze handlowej,
- 16) ryzyko inwestycji kapitałowych,
- 17) ryzyko koncentracji znacznych zaangażowań kapitałowych,
- 18) ryzyko cyklu gospodarczego,
- 19) ryzyko nadmiernej dźwigni finansowej,
- 20) ryzyko kadrowe.

Oprócz tego bank monitoruje ryzyko niewypłacalności, analizuje ryzyko prania pieniędzy i prowadzi wiele innych wyodrębnionych działań. Specjalną uwagę musi skierować na rozbudowę procedur kontroli i audytu. I wszystko to ma być wdrożone średnio przez 3-7 osób, które dodatkowo powinny pracować na kilkunastu stanowiskach od siebie niezależnych.

Nie wiem kto przyzna się, że jest autorem tych zaleceń, które banki traktują poważnie. Czy tworzenie w banku spółdzielczym procedur dla tych rodzajów ryzyka ma sens i czy poprawia bezpieczeństwo jego funkcjonowania? Sądzę, że nie, a nawet że jest to szkodliwe dla efektywnego funkcjonowania banków spółdzielczych, co postaram się udowodnić.

### **Zacznijmy od konkluzji ogólnej.**

Od średniowiecza w nauce rozwijał się racjonalny trend znajdujący swoją definicję w osiemnastowiecznej zasadzie brzytwy Ockhama w brzmieniu: „*bytów nie należy mnożyć bez konieczności*”. Wzięła się ona z wcześniejszych odkryć tego rodzaju: „*nie warto czynić przy pomocy wielu tego, co daje się zrobić przy pomocy jednego*”. Chodzi o ograniczania zarówno nadmiernej liczby założeń, jak i bytów. W potocznej świadomości odpowiada temu powiedzenie: kto dużo obejmuje, ten słabo ściska. Chodzi o to, żeby zajmować się sprawami na miarę naszych możliwości.

Tej idei odpowiada zasada proporcjonalności nakazująca dostosowywanie rozwiązań do wielkości i charakteru działania banku. Ale jak ta zasada ma się do podpowiedzi tzw. wzorcowych procedur, które tej zasadzie przeczą? Rozumiem, że stosowanie zasady proporcjonalności utrudnia życie nadzorowi bankowemu. Oznacza bowiem indywidualne podejście, jeśli nawet nie do każdego banku, to przynajmniej do grupy banków podobnych. A sektor banków spółdzielczych jest wewnątrznie bardzo zróżnicowany, niż sektor banków komercyjnych. Jeden bank może być 100 razy mniejszy od drugiego, a 40% banków ma sumę

bilansową mniejszą od 100 mln zł. Banki działają w różnych środowiskach lokalnych, co determinuje charakter ich klientów.

Mam też osobiste doświadczenie zarządzania ryzykiem, szczególnie kredytowym. W polskim banku do oceny dużych przedsiębiorstw stosowaliśmy 24, a później 17 wskaźników finansowych. Po przejściu banku przez bank zagraniczny nakazano nam stosowanie procedur nowego właściciela i ocenianie korporacji przy użyciu 6 wskaźników. Wy tłumaczono nam, że bank nie jest instytutem naukowym, tylko placówką biznesu. A osoby kierujący muszą mieć kompetencje, aby określić które parametry ryzyka są istotne i brać odpowiedzialność za ich skuteczność. Bardzo mi się to podobało i zasadę tę wdrażałem później w innym banku.

I jeszcze jedno przekonanie: metody zarządzania ryzykiem (ale i każdym innym obszarem) należy dostosowywać do sytuacji banku, a nie do wskazań literatury. Wiedza o ryzyku jest prawdziwa, gdy pozwala nam na budowanie adekwatnych systemów zarządzania.

### **A teraz konkretnie**

W lokalnym banku mającym proste produkty istotne są podstawowe rodzaje ryzyka. Dominujące znaczenie ma **ryzyko kredytowe**, z którym bezpośrednio wiąże się ryzyko **koncentracji** i ryzyko **rezydualne**. Jakość aktywów decyduje zwykle o stanie banku.

Drugim ryzykiem jest **płynność**. Bank handluje pieniędzmi i musi mieć ten towar.

Ważne jest też **ryzyko stopy procentowej**, bo wiąże się z kalkulowaniem wyniku odsetkowego. Ale banki spółdzielcze mają zawsze dodatnią lukę stopy procentowej (dużo środków na rachunkach bieżących), co powoduje, że wzrost rynkowych stóp procentowych skutkuje nieproporcjonalnym wzrostem wyniku odsetkowego, a spadek odpowiednim spadkiem tego wyniku. I do tego wystarczy sprowadzać zarządzanie tym ryzykiem, bo stosowanie innych metod jest sztuczne wobec braku poprawnych danych.

Następnie ważne jest **ryzyko operacyjne**, ale jako dążenie do racjonalności działania, a nie prowadzenie sztucznych analiz statystycznych. Trzeba przypomnieć, że analiza statystyczna zawarta często w procedurach bankowych ma sens, gdy odnosi się do dużej liczby zdarzeń. Prowadzenie takiej analizy dla kilku zdarzeń jest dużym nieporozumieniem.

**Ryzyko rynkowe** praktycznie występuje wtedy, gdy bank inwestuje w papiery wartościowe trzymane w portfelu handlowym. Ale to chyba zupełna rzadkość.

Ma znaczenie **ryzyko kapitałowe**, ale w praktyce zarządzają nim regulacje nadzorcze i bank musi się do nich tylko dostosowywać. A ponieważ kapitał praktycznie można zwiększać tylko z zysku, więc nie ma wielu opcji jego zwiększania.

Analiza małej wagi innych rodzajów ryzyka jest banalna. Ryzyko strategiczne i biznesowe ma większe znaczenie w banku mogącym wybierać różne rynki i obszary biznesu, a nie w banku lokalnym. Ryzyko inwestycji kapitałowych, nie występuje w większości banków. Ryzyko braku zgodności, prawne, utraty reputacji jest tylko przedmiotem analiz stwierdzających, że ryzyka nie ma. W bankach spółdzielczych nie ma modeli wymagających badania ich ryzyka.

To co jest mieści się w ryzyku operacyjnym. W prognozowaniu cyklu gospodarczego banki spółdzielcze nie wyręczą instytucji państwowych, które sobie z tym źle radzą. Zresztą bank spółdzielczy bardziej zależy od lokalnego rynku, niż od cyklu całej gospodarki.

Badanie małej liczby podstawowych rodzajów ryzyka przy pomocy prostych i zrozumiałych metod byłoby istotną poprawą jakości zarządzania. Wielość skomplikowanych procedur, jak na sytuację banków spółdzielczych, powoduje że funkcjonują one formalnie, jako obowiązek, a zarządzanie w dużej części jest intuicyjne i oparte na doświadczeniu zarządów dobrze znających swój rynek.

### **Rada nadzorcza i kontrola zarządu**

Wprowadzenie obok kontroli pojęcia audytu wprowadziło wiele nieporozumień. Sama zmiana nazwy stanowiska pracy nie powoduje, że zmienia się kompetencje osoby na tym stanowisku. Dodatkowo poplątanie w dokumentach pojęć audytu i kontroli prowadzi do tego, że przez jedno i drugie rozumie się to samo – sprawdzanie poprawności stosowania procedur bez badania ich funkcjonalności i sensowności.

Dodatkowo obarczono rady nadzorcze obowiązkiem uchwalania różnych szczegółowych i technicznych procedur audytu (np. 80 stron technicznych metod) do czego nie mają kompetencji. To uwikłanie rad nadzorczych w uchwalanie strategii, polityk i różnych norm szczegółowych ma zapewne na celu lepsze kontrolowanie zarządu. Ale równocześnie wymaga od członków rad nadzorczych wiedzy na poziomie doświadczonego bankowca, a przecież nie tacy są w radach.

### **Konkluzja**

Tekst jest próbą pokazania realnych problemów banków spółdzielczych w kontekście rozbudowywanych wymogów nadzorczych. Niestety wiele działań mających poprawić bezpieczeństwo i efektywność banków, choć teoretycznie słusznych, to jednak nie jest dostosowanych do sytuacji banków. A przez to nie może spełnić swojego celu. Nie można zarządzać skutecznie dużą liczbą często niezrozumiałych parametrów.

Równocześnie brak jest refleksji eksperckiej, czy naukowej nad efektywnością norm nadzorczych stosowanych wobec banków spółdzielczych. Większość ekspertów i uczonych ustawia się pozycji propagatora i objaśniacza dokumentów nadzorczych, a aktywność wykazuje w budowaniu abstrakcyjnych modeli twórczo rozwijających te wymagania. Banki muszą realizować wskazania nadzoru. Ale eksperci i uczeni powinni wyrażać swój stosunek do rzeczywistości. Trzeba badać i udowadniać, że rozwiązania są dobre lub nietrafne w kontekście wyznaczonego celu. Bez tego jesteśmy tylko przekąźnikiem cudzych treści.

Moje długoletnie doświadczenie bankowe i znajomość problemów ryzyka skłoniła mnie do napisania tego tekstu. Może uda się podjąć merytoryczną dyskusję o tych sprawach. Czy można mieć nadzieję, że aktywnym organizatorem seminariów na ten temat będą banki zrzeszające, KZBS, ZBP lub uczelnie? Tylko krytyczna analiza istniejącego stanu może pomóc instytucji nadzoru bankowego w lepszym rozumieniu i stosowaniu zasady

proporcjonalności. Bez tego banki utoną w gąszczu biurokratycznych przepisów utrudniających, a nie poprawiających jakość ich funkcjonowania.