

Jak mierzyć ryzyko w banku lokalnym?

W ramach III Kongresu Ryzyka Bankowego zorganizowanego przez Biuro Informacji Kredytowej odbył się panel dyskusyjny, w którym udział wzięli: **Joanna Czerwińska**, dyrektor Departamentu Ryzyka Finansowego w MR Banku; **Ewa Kamińska**, dyrektor BAR w Wielkopolskim Banku Spółdzielczym; **Wiesław Czaja**, dyrektor BRB w GBW; **Aleksander Trojanowicz**, wiceprezes Banku BPS. Moderatorem dyskusji był **Wiesław Żółtkowski**, niezależny ekspert.



FOR BRK SA

WIEŚLAW ŻÓŁTKOWSKI: Banki od ubiegłego roku działają w nowych regulacjach ostrożnościowych. W bankach spółdzielczych wdrażanie nowych procedur było wspierane przez banki zrzeszające. Zostały opracowane i przekazane bankom spółdzielczym wzorcowe procedury. BS-y stanęły przed trudnym zadaniem dostosowania ich do warunków i skali działania. Jak państwo oceniacie te działania?



FOR BRK SA

WIEŚLAW CZAJA: Tryb wdrażania regulacji NUK był taki, że to dotyczyło równocześnie całego sektora bankowego w Polsce. Warto zauważyć, że procedury zrzeszeniowe były jednakowe dla wszystkich banków. A banki spółdzielcze w Polsce są bardzo różne. Mamy posiadające np. 20 mln sumy bilansowej i 20 zatrudnionych i mamy też takie banki, które mają ponad 0,5 mld zł sumy bilansowej i zatrudnienie na poziomie 300-400 osób. Jedne banki działają w sektorze rolniczym, inne – tzw. miejskie na terenach miejskich konkurują z bankami komercyjnymi. Trudno zaproponować jednolite procedury, które by pasowały do tak zróżnicowanego środowiska. Te propozycje, które wychodzą z banków zrzeszających stanowią pewne uśrednienia. Trzeba je dopasować do statystycznego banku spółdzielczego, który w pewnych sytuacjach te rozwiązania jakoś sobie okroi, a w innych rozwinie, dopasowując do skali działalności handlowej.



FOR BRK SA

JANINA CZERWIŃSKA: Banki zrzeszające włożyły mnóstwo pracy w pomoc sektorowi spółdzielczemu przy dostosowaniu procedur. Prowadzone były zarówno szkolenia, jak i indywidualna praca z poszczególnymi bankami nad dostosowaniem procedur do specyfiki ich działalności.



FOR BRK SA

ALEKSANDER TROJANOWICZ: Chciałbym zwrócić uwagę na jeden problem, którego nie wzięto pod uwagę. Uważam, że nie można stosować tych samych wymagań dla banków spółdzielczych, które są z natury bankami lokalnymi, jak i do wielkich instytucji finansowych o zasięgu ogólnopolskim. I to jest podstawowy problem, z jakim starły się banki spółdzielcze przy wdrażaniu NUK. Stanęliśmy także przed problemem kadrowym. Często w banku spółdzielczym zatrudnionych jest mniej osób, niż wymagałyby tego przepisy, żeby obsadzić stanowiska niezbędne do zarządzania ryzykami w ten sposób, jak nakazuje NUK. Te problemy były rozwiązywane wspólnie z bankami zrzeszającymi. My jako Bank Polskiej Spółdzielczości przygotowaliśmy tzw. podręcznik wdrażania NUK w banku spółdzielczym.

zawierający ponad 30 wzorcowych procedur, a także opis metody, jak krok po kroku to robić. Oczywiście na tym nie poprzestaniemy i będziemy dalej pomagać bankom spółdzielczym w tym wdrażaniu.



FOR BRK SA

EWA KAMIŃSKA: Jestem pracownikiem dużego banku spółdzielczego. Ponieważ wcześniej pracowałam w nadzorze bankowym, łatwiej mi spojrzeć z jednej i drugiej strony. Jeżeli chodzi o procedury, w swoim banku pozwoliłam sobie na własne pomysły, ale w bankach spółdzielczych, które prosiły o pomoc, na początku przerażające dla mnie było, że zapisy w tych procedurach były traktowane niemalże jak zapisy w prawie bankowym. Banki zrzeszające wielokrotnie mówiły – to jest propozycja. A wy dopasujcie na swoją miarę. Niestety, w wielu bankach spółdzielczych te propozycje były traktowane jako ostateczne rozwiązania gotowe do wdrożenia. Obecnie jest znacznie lepiej. Pozytywne po prawie roku jest to, że świadomość banków spółdzielczych rośnie i zaczynają rozumieć, że te procedury to tylko propozycja. Banki zrzeszające będą już tylko podpowiadać, bo najgorsze jest za nami.

WIEŚLAW ŻÓŁTKOWSKI: Aktualnym problemem jest interpretacja reguł dotyczących ryzyka kredytowego. W szczególności chodzi o to, jakie kredyty zakwalifikować do ekspozycji detalicznych. Co państwo sądzicie na ten temat?

ALEKSANDER TROJANOWICZ: Jest to podstawowy problem, jeżeli chodzi o ryzyko kredytowe w bankach spółdzielczych. Musimy odpowiedzieć sobie wspólnie z nadzorcą na dwa podstawowe pytania. Po pierwsze, co to znaczy „jedna z wielu ekspozycji”, a po drugie co to jest „zarządzanie indywidualne”? Banki mają opracowane regulacje produktowe. Oferta produktowa uzależniona jest od wielkości banku. W tych regulacjach jasno określono cechy produktu oraz jego adresatów. W naszym zrzeszeniu funkcjonują banki spółdzielcze o sumie bilansowej kilkanaście milionów i portfelu kredytowym 4-5 milionów złotych. Co w takim przypadku oznacza znaczna liczba ekspozycji o podobnej charakterystyce? Czy ta znaczna liczba to 20 ekspozycji, a może 100? Czy w przypadku, gdy taki bank udzieli np. osobom fizycznym 20 kredytów na zakup samochodów osobowych, to ekspozycji nie będzie można zakwalifikować do ekspozycji detalicznych (ze względu na małą ich liczbę) i należy je traktować jako ekspozycje wobec przedsiębiorców z wagą ryzyka 100 procent? Oferowane przez bank spółdzielczy usługi, szczególnie mały bank, muszą uwzględniać potrzeby lokalnego rynku. Taka jest idea spółdzielczości bankowej. Jeżeli chodzi o indywidualne zarządzanie ekspozycją kre-

dytowa banki spółdzielcze, jak wszystkie inne banki, mają określone procedury odnośnie analizowania ryzyka kredytowego, później monitorowania czy tworzenia rezerw celowych na ryzyko kredytowe. Obsługując klientów, postępują zgodnie z przyjętymi procedurami. Czy w takim układzie możemy powiedzieć, że te ekspozycje są w jakikolwiek sposób zarządzane indywidualnie?

EWA KAMIŃSKA: Banki spółdzielcze stosują polskie standardy rachunkowości i nie ma tam mowy o indywidualnym zarządzaniu ekspozycjami. Ten argument był również podnoszony w naszym sporze z KNF.

WIESŁAW ŻÓŁTKOWSKI: Czy zgadzacie się Państwo z tym, że w bankach spółdzielczych istnieje 5–6 podstawowych rodzajów ryzyka, na których się trzeba skupić i nie rozpraszać się na poszukiwaniu tych ryzyk trudno mierzalnych, które nawet w dużych bankach trudno szacować?

JANINA CZERWIŃSKA: Wydaje mi się, że trudno jest z góry powiedzieć, że w bankach spółdzielczych mamy do czynienia z czterema, pięcioma czy sześcioma ryzykami, a resztę można sobie darować. To są dla nas ryzyka podstawowe, ważne, mierzymy je i patrzymy, czy jest potrzebny na nie kapitał, a pozostałym się przyglądamy.

WIESŁAW CZAJA: Uważam, że obowiązek, żeby raz na kwartał każdy, nawet ten najmniejszy bank spółdzielczy przeszedł przez pełną listę istniejących ryzyk bankowych i sobie świadomie powiedział „czy ryzyko np. makroekonomiczne wpływa negatywnie na moją instytucję, czy nie”, nie jest aż tak uciążliwy.

ALEKSANDER TROJANOWICZ: Jestem przeciwnikiem ograniczania listy tych potencjalnych ryzyk. Każdy bank spółdzielczy działa trochę inaczej. Ma swoją specyfikę, powinien więc jak najwięcej ryzyk zdefiniować i próbować ocenić, jaki one mają wpływ na sytuację banku. Tworzenie wymogu kapitałowego z tytułu wszystkich tych ryzyk jest już sprawą dyskusyjną.

WIESŁAW ŻÓŁTKOWSKI: Chcę poruszyć jeszcze jeden wątek związany z ogólną zasadą proporcjonalności. Chodzi mi o relacje między nadzorem finansowym a bankami spółdzielczymi. Istnieje duża luka poznawcza pomiędzy sytuacją w bankach spółdzielczych a wiedzą tych, którzy je nadzorują. Banki spółdzielcze mają bardzo ograniczone możliwości w stosowaniu tych metod, które wynikają z formalnej interpretacji NUK i które zmierzają do tego, żeby to było obiektywne, statystycznie i bardzo formalnie. Uważam, że przeniesienie tego typu myślenia na małe banki jest nieprofesjonalne. Jak Państwo postrzegacie te relacje z nadzorem?

WIESŁAW CZAJA: W tej sprawie dołączam się do naszego wspólnego apelu do nadzoru bankowego, żeby tej zasady proporcjonalności nie zostawiać tylko w uchwale nr 4, tylko żeby ją przenosić na konkretne, zróżnicowane zapisy we wszystkich pozostałych 11 uchwałach nadzoru.

EWA KAMIŃSKA: Zgadzam się z panem jak najbardziej. Nie bójmy się instytucji nadzorczej. Banki powinny tak to u siebie zorganizować, żeby w sytuacji, gdy przyjdzie nadzorca i zacznie się dyskusja, móc przedstawić własne rozwiązanie problemu sposobu zarządzania ryzykiem. Jeżeli zarząd banku jest przekonany co do tego, że jego działania i rozwiązania są właściwe, to na pewno bez problemu przekona do tego nadzorcę.

JANINA CZERWIŃSKA: Ja też dołączę się do moich przedmówców. Najważniejsze jest to, żeby zarządzać ryzykiem w sposób zrozumiały, a nie robić coś, co kazał nadzór, narzucając jakieś metody. Co z tego, że przeniesiemy je na nasz grunt, skoro nie będziemy tego rozumieli...

ALEKSANDER TROJANOWICZ: Powinniśmy sobie jasno tutaj powiedzieć, że wdrażanie zasad NUK to ogromne wyzwanie i problem dla wielu banków. Jest to problem, z którym pewnie do dzisiaj sobie nie wszędzie poradono i myślę, że to potrwa. Zaczęto modelować system zarządzania ryzykami i myślę, że przede wszystkim wzrosła świadomość skutków błędnego zarządzania bądź braku zarządzania ryzykami w bankach spółdzielczych.

Półtora roku temu wystąpiliśmy do KNF jako Zrzeszenie Banku Polskiej Spółdzielczości z propozycją przyjęcia alternatywy wobec wdrażania NUK, polegającej na zwiększeniu wymogu kapitałowego dla banków spółdzielczych w zamian za odstąpienie od obowiązku wdrażania tych zasad. Niestety, nasza propozycja została załatwiona odmownie.

WIESŁAW ŻÓŁTKOWSKI: Czy uważacie Państwo, że konieczne jest ściślejsze współdziałanie między bankami zrzeszającymi a poszczególnymi bankami spółdzielczymi?

ALEKSANDER TROJANOWICZ: To jest rola banku zrzeszającego. Chcemy dążyć do tego, żeby były wspólne procedury, co znakomicie pomoże nam w zawiązywaniu konsorcjum. Naszą rolą jest wspólne udzielanie kredytów dla klientów banków spółdzielczych i tu często przeszkodą jest to, że całkiem inną ocenę klienta ma bank, a inną my. Mając wspólne produkty, musimy również mieć wspólne procedury i próbować działać tak, jak bank zrzeszający w Niemczech ze swoimi bankami spółdzielczymi. Tam doprowadzono do sytuacji, gdzie bank spółdzielczy jest kanałem dystrybucji oferującym produkty zrzeszeniowe, które są w całej sieci takie same. Bank zrzeszający przejmuje wszystkie funkcje zapleczone, a w przypadku wielu produktów również ryzyko kredytowe zostaje po stronie banku zrzeszającego.

WIESŁAW CZAJA: Jako zrzeszenie SGB jesteśmy w trakcie wdrażania wspólnej platformy informatycznej DEF 3000. Pierwsze wdrożenia planujemy na drugie półrocze 2009 r. Posiadając taki sam system operacyjny, jednakowe oprogramowanie i wszystkie dane na jednym serwerze, jako bank zrzeszający będziemy mogli oferować bankom spółdzielczym pewien zakres usług w zakresie wspierania procesu zarządzania ryzykiem, typu generowania gotowych raportów, które z pewnymi komentarzami mogłyby być przysyłane co miesiąc do zainteresowanego takim rozwiązaniem banku i na podstawie gotowych raportów zarząd danego banku podejmie własne, niezależne decyzje biznesowe.

WIESŁAW ŻÓŁTKOWSKI: Banki spółdzielcze mają dostateczny kapitał na dzisiaj, świetną płynność i wdrożenie procedur NUK tego nie musi poprawić. Natomiast wpływa silnie na ukształtowanie nowej kultury bankowej, na rozwiązania organizacyjne, na sposób funkcjonowania. Zmiany są przyjmowane z coraz większym zrozumieniem. Zgodzą się z tym Państwo?

ALEKSANDER TROJANOWICZ: Uważam, że na dziś nie możemy stwierdzić pozytywnego oddziaływania wdrożenia NUK na skuteczność prowadzenia biznesu w bankach spółdzielczych. Być może w przyszłości będzie to zauważalne. Obecnie NUK oznacza jedynie ogromny wysiłek organizacyjny dla banków spółdzielczych. □