

## **Jednolite podejście do wszystkich banków powoduje ryzyko systemowe**

Światowy kryzys finansowy oraz ostatnie polskie problemy z hipotecznymi kredytami walutowymi ożywiły zainteresowanie funkcjonowaniem banków. Pieniądz wielu ludziom kojarzy się z czymś bardzo potrzebnym, ale funkcjonującym w sposób niejasny. Nie wiedzą, skąd bierze się pieniądz i dlaczego trafia do jednych, a nie do tych, którzy też go potrzebują. Tajemniczość ma świadczyć o wyjątkowych kompetencjach tych, którzy potrafią zarządzać pieniędzmi. Pojawiają się wypowiedzi uczonych i ekspertów z częstym powoływaniem się na oceny autorytetów zagranicznych. System bankowy uległ globalizacji i gubi się czasem krajowe uwarunkowania. W Polsce przez ostatnie 25 lat zmienialiśmy postrzeganie roli i funkcjonowania banków. W dużej mierze decydowały o tym decyzje prywatyzacyjne.

W pierwszym okresie transformacji kapitalistycznej nauczyliśmy się rynkowej bankowości. Zaczęliśmy rozumieć, że działalność banku polega na zarabianiu pieniędzy dla właścicieli, a finansowanie gospodarki jest tylko środkiem realizacji tego celu. Bankowcy zagraniczni nauczyli nas takiej współpracy z klientem, która jest podporządkowana uzyskiwaniu jak największej marży. Oznacza to maksymalizowanie przychodów i silne obniżanie kosztów. Pamiętam jak na początku lat dziewięćdziesiątych pani w PKO ostrzegała mnie, abym nie wykonywał jakiejś transakcji, bo jest dla mnie niekorzystna. Później, aby nie stracić pracy, powinna namawiać mnie do kupowania tylko takich produktów finansowych, które zwiększają przychody banku. Innowacją bankowców zagranicznych było nazwanie pracownika banku doradcą klienta, choć w rzeczywistości jest on sprzedawcą wynagradzanym za dochód, jaki przynosi bankowi, a nie klientowi.

Bank jest instytucją scentralizowaną, bardzo hierarchiczną. W Centrali tworzone są procedury, które powinny być ściśle przestrzegane przez wszystkich zatrudnionych. To, co mnie zaskoczyło u zagranicznych kolegów pracujących w bankach w Polsce, jest widzenie wszystkich spraw wyłącznie przez pryzmat tego, co jest napisane w regulaminie i instrukcji. Tego też nauczyliśmy załogi banków. Z jednej strony zapewnia to jednolite działanie wszystkich ogniw dużej organizacji. Z drugiej jednak powoduje, że ścisły zarząd decyduje o losach banku. W latach osiemdziesiątych XX wieku w Anglii przeprowadzono badania dotyczące roli zarządu w funkcjonowaniu banków. Wyniki pokazywały, że losy banku zależą głównie od kompetencji zarządów. W pełni zgadzam się z tymi wnioskami. Złe warunki zewnętrzne mogą spowodować, że bank nie będzie miał zysku. Ale już strata musi pójść na rachunek zarządu banku.

Banki obowiązują rozbudowane, bardzo szczegółowe zewnętrzne regulacje prawne. Źródłem tych przepisów są organy nadzorcze, dbające o bezpieczne funkcjonowanie banku w imię ochrony środków pieniężnych na rachunkach klientów. Instytucje nadzorcze z różnym natężeniem rozwijane były w XX wieku. W Polsce podstawowe zasady ostrożnego funkcjonowania banków wdrożyliśmy w latach dziewięćdziesiątych. Wyznaczały one obowiązek prowadzenia działalności tylko w proporcji do wartości posiadanych funduszy

własnych. W uproszczeniu bank mógł mieć aktywa, w tym kredyty, tylko ok. 10 razy większe, niż fundusze własne. Równocześnie banki musiały opracować metody utrzymywania płynności, czyli zdolności do bieżącego realizowania wypłat, a także zarządzać ryzykiem stopy procentowej, ryzykiem operacyjnym.

Odpowiadając na oczekiwania dużych banków zainteresowanych rozluźnieniem ograniczeń blokujących rozwój działalności, w 2006 r. uchwalono nowe reguły nadzorcze zwane w skrócie Nową Umową Kapitałową (NUK). Koncepcja tych regulacji powstała w zespole doradczym przy Banku Rozrachunków Międzynarodowych w Bazylei, a później została uchwalona przez organy Unii Europejskiej. Nowe regulacje uchwalono pod hasłem zwiększenia bezpieczeństwa banków. Ale tak naprawdę umożliwiono wielkim bankom stosowanie własnych, tzw. zaawansowanych metod zarządzania ryzykiem, dostosowanych do sytuacji danego banku. Dotyczyło to zwłaszcza ryzyka kredytowego oraz łatwego stosowania instrumentów pochodnych. W ten sposób wielkie banki po udowodnieniu, że ryzyko ich działalności jest małe i po uzyskaniu zgody nadzoru bankowego, mogły mieć aktywa 15 i więcej razy większe, niż wartość funduszy własnych. Polskie banki z różnych powodów nie wdrożyły tych norm, zachowując konserwatywne zasady w zarządzaniu ryzykiem. W czasie wdrażania NUK byłem przekonany, że rozwiązania te przetrwają długi czas, ale myliłem się, co pokazał kryzys finansowy 2008 r.. Istotny błąd regulacji NUK polegał na tworzeniu ryzyka systemowego. Chodzi o to, że im lepsza była sytuacja klientów banku, tym bank prognozował mniejsze ryzyko ekspozycji wobec klientów, czyli udowadniał że poniesie mniejsze straty z tytułu ryzyka. A to pozwalało mieć mniejsze fundusze własne w relacji do wartości aktywów. Gdy pojawiła się niewypłacalność części klientów gwałtownie wzrosło zapotrzebowanie na kapitał, potrzebny do pokrycia poniesionych strat. Jednak szybkie podniesienie kapitału okazało się niemożliwe. Nie było chętnych do inwestowania w akcje banków przynoszących straty. W tej sytuacji instytucją ostatniej szansy okazały się budżety niektórych państw. Długi banków zostały przeniesione na długi państw.

Co będzie z bankami? Mają dwie podstawowe funkcje. Po pierwsze kreują i dostarczają pieniądze podmiotom gospodarczym. Pieniądz zapewnia łatwy obrót towarów i usług i tej roli pieniądza jako pośrednika w obrocie nikt nie kwestionuje. Po drugie banki udzielają kredytu, co pozwala wydawać dzisiaj pieniądze z przyszłych wpływów. Banki pożyczając pieniądze oceniają ryzyko kredytowe podmiotów pożyczających. Mając odpowiednie kompetencje weryfikują wnioski klientów. Co więcej, biorą opłatę za badanie tego ryzyka. Uważam więc, że brak spłaty kredytu jest winą kredytobiorcy, ale także odpowiedzialnością banku, który okazał się niekompetentny w ocenie ryzyka kredytowego. Tutaj różnię się z poglądami dużej części bankowców, którzy nie chcą uznać swojej roli w błędnej ocenie ryzyka. A bezkarność zarządów wielkich banków europejskich umacnia to przekonanie. Nie chodzi przy tym o to, że decydenci bankowi są niekompetentni, bo zwykle mają wysokie kwalifikacje. Chodzi o poczucie bezkarności zarządów, co pozwala na łatwe podejmowanie zbyt dużego ryzyka, gdyż w praktyce skutkuje to częściej dużą premią, niż karą. Tym samym **banki niedostatecznie spełniają niezwykle ważną funkcję weryfikowania projektowanych przedsięwzięć gospodarczych, a także celowości**

**wydatków konsumpcyjnych.** Tym samym niedostatecznie poprawiają jakości gospodarowania, do czego silnie powinny się przyczyniać.

Próbuje się to naprawić regulacjami nadzorczymi, zwiększającymi odpowiedzialność zarządów. Jednym z takich rozwiązań jest oddalenie w czasie wypłaty zmiennej części wynagrodzenia menedżerów, do momentu zweryfikowania skutków ich decyzji. Pamiętam, że to rozwiązanie obowiązywało w Banku Handlowym przed przejęciem go przez Citigroup. Kontrakty menadżerskie dokładnie określały zadania, a premie były wypłacane po kilku latach weryfikacji rezultatów pracy. Nowy właściciel to zmienił i w moim kontrakcie dwie strony zapisu warunków otrzymania premii zostały zastąpione jednym zdaniem: dyrektor może dostać nagrodę (wypłacaną dyskretnie w kopercie). Warto zauważyć, że po kilkunastu latach normy wynagradzania w bankach wracają do praktyki znanej wcześniej w polskim banku.

W myśl obowiązujących regulacji nadzorczych odpowiedzialność zarządów w dużej części sprowadza się do przestrzegania przepisów zewnętrznych i szczegółowego raportowania sytuacji banku. Takie jednolite podejście do wszystkich banków powoduje ryzyko systemowe, bo każdy błąd w zarządzaniu ryzykiem może zostać powielony w całym systemie bankowym. Poza tym z praktyki wiem, że bardzo duża ilość zbieranych informacji nie służy poprawnej analizie. Zajmujemy się wtedy bardziej **zarządzaniem informacją, niż ryzykiem banku**. Lepiej byłoby nazwać wybrane, istotne dane potrzebne do oceny ryzyka. Ale to wymaga wiedzy i odpowiedzialności za model analizy. Żądanie, aby raportować wszystko jest nieracjonalne, ale pozwala zawsze na rozmycie odpowiedzialności, bo można powiedzieć, że wymagaliśmy pilnowania wszystkiego. A w biznesie zajmowanie się wszystkim jest nierealne. Trzeba zajmować się tym, co istotne. Obawiam się, że ten model nadzoru bankowego zostanie zweryfikowany dopiero następnym kryzysem, po którym wrócimy do egzekwowania indywidualnej odpowiedzialności banków.