

*Wystąpienie Wiesława Żółtkowskiego na Konferencji „Nowoczesny bank spółdzielczy” zorganizowanej przez Fundację Rozwoju Bankowości Spółdzielczej we Wrocławiu w dniach 17-18 .04.2007r.*

## **NUK szansą nowoczesności i efektywności banku**

### **Teza I – NUK szansą dla poprawy efektywności banków**

Kierunek ewolucji bankowości (w tym Bazyleja II) jest następujący:

- ✓ Określanie miar ryzyka samodzielnie przez bank pozwala na obniżenie współczynnika adekwatności kapitałowej.
- ✓ Lepsze zarządzanie ryzykiem, to mniejszy kapitał własny.
- ✓ Mniejszy kapitał, to przy tej samej skali działalności większy zwrot z kapitału.
- ✓ Łatwiejszy zwrot z kapitału pozwala konkurować poziomem zwrotu z aktywów, czyli ceną produktu.

Na tym polu rozegra się konkurencja pomiędzy bankami. Kto tego szybko nie zrozumie, ten przegra (żaden bank nie obroni się tylko tym, że klient ma do niego blisko).

- Metody standardowe Filaru I wyznaczają wymogi kapitałowe restrykcyjnie i jednakowo dla wszystkich banków. Banki stosują jednakowe procentowe miary ryzyka dla liczenia kapitału regulacyjnego.
- Metody zaawansowane Filaru I (przede wszystkim metoda wewnętrznych ratingów) pozwalają bankom na własne szacowanie wymogu kapitałowego. W tej sytuacji obliczony przez bank wymóg kapitału ekonomicznego stanie się kapitałem regulacyjnym. I będzie mniejszy od kapitału regulacyjnego obliczonego w metodzie standardowej.

Rozpatrzmy przykład:

- ✓ Załóżmy, że różnica pomiędzy ceną pieniądza w kredycie i depozycie wynosi 3%.
  - ✓ Koszt banku w obszarze obsługi kredytów wynosi 2% wartości portfela kredytowego. Marża efektywna na kredytach wyniesie więc 1%.
  - ✓ Wskaźnik 8% adekwatności kapitałowej, po uwzględnieniu wag ryzyka obliczonych w metodzie wewnętrznych ratingów, w obszarach danej działalności może wynieść nie 8%, ale odpowiednio np. 4%, 8%, 12%.
  - ✓ Zwrot na kapitale dla tego przykładu wyniesie odpowiednio: 37,5%, 18,7% i 12,5%.
- W wyniku takiej analizy bank może zweryfikować kierunek polityki kredytowej. Skieruje kapitał tam, gdzie jest on efektywniej wykorzystany.
  - W rezultacie bank uzyska większy zwrot z kapitału.
  - To pozwoli na pozyskanie większego kapitału i rozwój banku.

***Po to właśnie wymyślono NUK !***

## **Teza II – Luka pomiędzy nowymi regulacjami i praktyką działania**

Genezą NUK są metody zarządzania dużych międzynarodowych banków. Z innych warunków działania wyrósł system zarządzania funkcjonujący w bankach spółdzielczych.

Istnieje duża luka organizacyjna i technologiczna pomiędzy tymi bankami, która nie musi o niczym przesądzać.

*Zawsze lepszy jest bank, który bardziej efektywnie zarządza ryzykiem.*

Dwa obszary regulacji:

- uchwały KNB dotyczące zarządzania ryzykiem i obliczania adekwatnego kapitału na poziomie Filaru I- metody standardowe i zaawansowane.
- modele własne banków dotyczące zarządzania rodzajami ryzyka i szacowania kapitału wewnętrznego na poziomie Filaru II.

Metody zaawansowane zapowiadają przewrót w bankowości.

Uchwały KNB dotyczące Filaru I obejmują:

- ✓ ryzyko kredytowe, w tym metoda standardowa i metoda wewnętrznych ratingów (podstawowa i zaawansowana),
- ✓ ryzyko rynkowe, jako ryzyko ceny. Ceny mogą być różnie wyrażane (stopy procentowe, kursy walutowe, ceny giełdowe, itp.),
- ✓ ryzyko rozliczenia, dostawy oraz ryzyko kredytowe kontrahenta,
- ✓ limit koncentracji dużych zaangażowań,
- ✓ limit koncentracji kapitałowej,
- ✓ ryzyko operacyjne.

Poziom filaru II dzisiaj, to przede wszystkim:

- ryzyko koncentracji,
- ryzyko stopy procentowej w księdze bankowej,
- ryzyko płynności,
- testowanie warunków skrajnych,

Celem stosowania metod zaawansowanych jest samodzielne określanie kapitału regulacyjnego, który może być równy kapitałowi ekonomicznemu. I zwykle jest mniejszy od wymogu kapitałowego obliczonego metodą standardową.

## Teza III – Dylemat zarządu banku spółdzielczego

O zarządzaniu ryzykiem bez mitów:

- ✓ Zarządzać ryzykiem, nie tworzyć zakazów.
- ✓ Służyć biznesowi (efektywność !)
- ✓ ***Kto nie ryzykuje, ten dopiero ryzykuje.***

Sposób zarządzania ryzykiem w bankach spółdzielczych jest zróżnicowany. Ale mimo wszystko znacznie więcej jest cech wspólnych niż różnicujących.

Zmiany w zarządzaniu ryzykiem należy wprowadzać nie dla nadzoru (żeby spełnić zewnętrzne nakazy), lecz dla poprawienia efektywności banku.

Trzeba zdefiniować rzetelny model zarządzania ryzykiem ***danego*** banku i konsekwentnie realizować. Nie ma jednego dobrego modelu zarządzania ryzykiem.

Zasady budowania modeli zarządzania ryzykiem na poziomie Filaru II:

- ✓ zasada proporcjonalności,
- ✓ zasada odpowiedzialności,
- ✓ relacje nadzoru bankowego z bankami.

Opracowanie i wdrażanie ICCAP na zasadzie:

- jednolite dla banków spółdzielczych wzorcowe modele procesu ustalania adekwatnego poziomu kapitału wewnętrznego, przełożone w każdym banku na jego założenia biznesowe (banki spółdzielcze różnią się w kategoriach ilościowych, a nie jakościowych),
- częściowa obsługa technicznych aspektów zarządzania ryzykiem (gromadzenie danych, analizy) na poziomie banków zrzeszających lub w outsourcingu,
- wdrażanie rozwiązań w bankach przy pomocy grup zadaniowych utworzonych na poziomie zrzeszeń. Nikogo nie stać na samodzielne prace wdrożeniowe.

Podstawowe zasady dobrej praktyki:

- ✓ powielać dobre doświadczenia, ale dotyczące podobnych banków. „Nie wymyślać koła, bo już zostało wynalezione”,
- ✓ rozumieć ryzyko własnej działalności, nie powielać mechanicznie standardów stosowanych przez inne banki,
- ✓ współpracować w sektorze banków spółdzielczych, konkurować z innymi bankami.

## Teza IV. Priorytety

Priorytety etapowe (nie wszystko naraz, bo to nierealne), ale docelowo priorytetem jest zarządzanie ryzykiem w celu poprawy efektywności banku.

Kluczem jest ryzyko kredytowe. Kredyty stanowią podstawową część należności banków. Z nimi związane jest ryzyko kredytowe, ryzyko koncentracji, dużych zaangażowań, ryzyko stopy procentowej w portfelu bankowym, a także w dużej części ryzyko operacyjne.

Zarządzanie portfelem kredytowym wymaga:

- ✓ podziału portfela kredytowego na klasy ekspozycji,
- ✓ opracowania standardowych metod oceny ryzyka dla różnych klas ekspozycji kredytowych,
- ✓ przypisywania ekspozycjom, z danej klasy ekspozycji, odpowiednich wag ryzyka,
- ✓ gromadzenia w zapisie elektronicznym informacji o kwotach ekspozycji, klasach ekspozycji i portfelu kredytowym.

Posiadanie takich danych pozwala na:

- ✓ analizy portfela w dowolnym przekroju, według dowolnych kryteriów,
- ✓ weryfikację polityki kredytowej,
- ✓ ustalanie cen kredytu w powiązaniu z poziomem ryzyka (*klient płaci za średnie ryzyko w klasie ekspozycji, a nie za średnie ryzyko portfela*).

Warto pomyśleć o metodzie ratingu wewnętrznego. Stosują ją powszechnie banki komercyjne. Wdrożyły ją banki spółdzielcze w krajach europejskich. Od tego nie ma odwrotu. Ale potrzebne są rozwiązania oryginalne, nie powtarzające modeli banków komercyjnych, bo różne są warunki działania.

***Nie ma jednego dobrego modelu !***

***Ale są propozycje bardzo prostych sprawdzonych modeli !***

Wymóg kapitałowy trzeba obliczać według metody standardowej. Podstawy obu metod są wspólnie. Stanowi je podział portfela na klasy ekspozycji. W metodzie standardowej występuje 13 klas ekspozycji, w metodzie wewnętrznych ratingów ekspozycje są zgrupowane w 7 klasach.

Później:

- w metodzie standardowej stosuje się nadzorcze procentowe wagi ryzyka,
- a w metodzie wewnętrznych ratingów własne oszacowania wag ryzyka.

Wdrożenie metody wewnętrznych ratingów wymaga czasu (3 lata). Trzeba teraz zacząć prace, aby móc sprostać przyszłym wymaganiom. To nie jest takie trudne.

Uwagi do metody wewnętrznych ratingów:

- W bankach komercyjnych ocena się klienta „na odległość” i bada głównie dane finansowe. Informacje nie ujęte w liczbach mają mniejsze znaczenie. Stąd w modelu oceny dominuje automatycznie wyliczane wskaźników finansowych. To wynika z konieczności - bank mało wie o kliencie.
- W bankach spółdzielczych klient jest blisko, jest znany lub łatwo uzyskać o nim informacje. Trudniej uzyskać pełne dane finansowe z projekcją na przyszłość. Model oceny powinien bardziej uwzględniać całościową wiedzę o kliencie, niż same dane finansowe. Różne informacje o kliencie przełożyć na ocenę wyrażaną liczbowo na określonej skali.

## Teza V - Jakie obszary zarządzania ryzykiem wymagają wprowadzenia innowacji?

- Zarządzanie płynnością (wsparcie banków zrzeszających). W bankach potrzeba obliczania luki płynności. To pomoże kalkulować obniżenie kosztu finansowania. Zawsze trzeba o tym myśleć. W bankach są aplikacje do raportowania luki płynności.
- Lukę płynności można łatwo przekształcić w lukę stopy procentowej. Luka pozwala badać narażenie wartości banku na zmiany rynkowych stóp procentowych (efektywność!). Raport luki stopy procentowej łatwo wykonują proste aplikacje dostępne w bankach. W bankach są aplikacje do raportowania luki stopy procentowej.
- Analiza ryzyka koncentracji na poziomie Filaru II. Dywersyfikacja miarą koncentracji. Ale w praktyce nie ma danych, aby obliczać dywersyfikację. Gdy charakter działalności banku nie pozwala na dywersyfikację, to potencjalne straty z tytułu koncentracji zależą od standingu branży, czy obszaru gospodarki, w której bank działa.
- Testowanie warunków skrajnych dotyczy każdego obszaru ryzyka. Istotne jest ryzyko kredytowe (ale tylko przy metodzie wewnętrznych ratingów), płynności, stopy procentowej w portfelu bankowym i ryzyko koncentracji.
- W bankach spółdzielczych wdrożono metody badania ryzyka operacyjnego (ale to nie ma wpływu na wymóg kapitałowy z tego tytułu).
- Potrzebne podstawowe regulacje prawne, potwierdzające często poprawną, ale nie regulowaną przepisami, praktykę działania.

Ustalenie miar ryzyka prowadzi do obliczenia ich liczbowej wartości. Podstawową trudność stanowi przekształcenie wartości miar ryzyka na wielkości wymogów kapitałowych. Jak to zrobić? To jest tajemnica (a często niewiedza!) banków i firm konsultingowych.

**Dylemat:** w banku jest mniej zatrudnionych pracowników, niż funkcji, które powinny być formalnie rozdzielone. Trzeba kierować się rozsądkiem.