

Struktury organizacyjne banków spółdzielczych

Miejsce komórki ds. analiz kredytowych

Poprawne kształtowanie struktur organizacyjnych w bankach spółdzielczych jest ostatnio dosyć częstym tematem dyskusji, w szczególności w zakresie umiejscowienia komórek odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykami istotnymi – zwłaszcza ryzykiem kredytowym.

Agnieszka Janc, dyrektor,
Departament Audytu, IPS-SGB

Biorąc pod uwagę specyfikę i skalę działania banków oraz, zwykle, ograniczony liczbowo skład zarządu (trzyosobowy), trudno racjonalnie zaimplementować wszelkie dyktowane najlepszymi praktykami rozwiązania w zakresie rozdzielenia podprocesów kredytowych przy zachowaniu ich całkowitej niezależności. Pojawiają się różne głosy w dyskusji, w których formułuje się oczekiwania, co do sposobu ulokowania w banku komórek odpowiedzialnych za proces kredytowy – w szczególności funkcji analizy na etapie oceny zdolności kredytowej, a także monitoringu. Jednocześnie, podczas badań audytowych realizowanych przez IPS-SGB, niejednokrotnie spotykamy w bankach nieprawidłowe praktyki i łączenie zadań, które generują realne ryzyko wystąpienia konfliktu interesów. Staramy się jednakże, np. formułując zalecenia po przeprowadzonym audycie, rzetelnie i ze zdrowym rozsądkiem rekomendować rozwiązania możliwe i mądre do stosowania w praktyce. W niniejszym felietonie skoncentruję się w szczególności na właściwym umiejscowieniu komórki analiz kredytowych.

W tle dyskusji pojawiają się wątpliwości natury definicyjnej – mianowicie, jak w praktyce traktować pierwszy i drugi po-

ziom zarządzania przytoczony w Rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej... Z różnic w interpretacji owych poziomów zarządzania początek wzięta bowiem, w mojej ocenie, przynajmniej część wątpliwości.

Chciałabym, zatem, w ogólnym zarysie przedstawić podejście w tej sprawie IPS-SGB oraz argumenty przemawiające za przyjętymi przez system ochrony rozwiązaniami.

Proces kredytowy, dla pojedynczej transakcji, dotyczący udzielenia kredytu, składa się w szczególności z etapów:

- sprzedaży (w zaproponowanym przez IPS-SGB schemacie organizacyjnym banku spółdzielczego, realizacją tego etapu zajmują się oddziały banku),
- analizy na etapie oceny zdolności kredytowej i rekomendacji (w zaproponowanym przez IPS-SGB schemacie organizacyjnym banku spółdzielczego, realizacją tego etapu zajmuje się komórka analiz kredytowych),
- decyzji kredytowej (na różnych poziomach kompetencyjnych),
- spełnienia warunków zawartych w decyzji (w tym ustanowienie zabezpieczeń),
- uruchomienia środków.



Są to etapy, które bezwarunkowo stanowią spójny proces biznesowy oraz operacyjny i w związku z tym proces ten, w naszej opinii, stanowi pierwszy poziom zarządzania – w myśl § 3.2. Rozporządzenia... („Na pierwszy poziom składa się zarządzania ryzykiem w działalności operacyjnej banku”). W ten proces są oczywiście wbudowane mechanizmy kontrolne różnego rodzaju i poziomu – jak w pkt. 5 § 3 wskazuje Rozporządzenie. Niemniej jednak, nie zmienia to faktu, że sam proces na żadnym wskazanym etapie nie stanowi drugiego poziomu zarządzania.

Definiując drugi poziom zarządzania

ryzykiem, Rozporządzenie wskazuje na czynności wykonywane przez pracowników pracujących na specjalnie powoływanych do tego stanowiskach niezależnie od zarządzania ryzykiem poziomu pierwszego. W naszej opinii, zatem, aby uznać jakiś proces lub etap procesu za drugi poziom zarządzania ryzykiem, musi zostać m.in. spełniony warunek zachowania niezależności od procesu operacyjnego. O spełnieniu takiego warunku nie może być mowy w przypadku komórki analizy na etapie oceny zdolności kredytowej, gdyż jej zadania są nieodłączną i operacyjną częścią procesu kredytowego.

W przygotowanym przez IPS-SGB wzorze schematu organizacyjnego wskazano właściwe umiejscowienie w strukturze organizacyjnej funkcji odpowiedzialnych za proces kredytowy. Wzorcowy schemat podpowiada, jak poprawnie przypisać w strukturze odpowiedzialności za realizację poszczególnych etapów procesu kredytowego, tak, aby rozsądnie spełnić wymagania regulacyjne i rekomendacje. Proponowane przez IPS-SGB rozwiązanie uwzględnia zachowanie rozdzielności sprzedaży od funkcji akceptacji ryzyka oraz monitorowania i kontroli ryzyka, a jednocześnie bierze pod uwagę specyfikę banków spółdzielczych – w tym ograniczone zasoby i zwykle tylko trzysobowy zarząd. Realia te, odmienne od tych, w których działają banki komercyjne, znacznie ograniczają możliwość wprowadzenia wszystkich przewidzianych najlepszymi praktykami i standardami rozdzielności i tzw. „chińskich murów”. Dyskusyjnym jest oczywiście, czy w ogóle koniecznym jest wprowadzanie wszystkich „rozdzielności” nieodzownych w dużej instytucji, w relatywnie małych bankach, o stosunkowo niewielkiej skali biznesu, które dobrze znają swój

rynek i klientów. Z całą pewnością jest to jedno z zagadnień w bankach spółdzielczych, w którym można praktycznie i efektywnie zastosować zasadę proporcjonalności.

Przygotowanie przez IPS-SGB rozwiązania organizacyjne wskazują, jako wzorcowe wyłączenie, zwłaszcza dla istotnych kwotowo kredytów, oceny zdolności kredytowej z pionu handlowego. Sugerowanym miejscem dla tej komórki jest pion finansowy, jako niezależny i gwarantujący zachowanie „chińskich murów”. Warunkiem zastosowania takiego podejścia jest posiadanie przez dany bank adekwatnych kompetencji w tym pionie. Alternatywnie proponujemy także umiejscowienie komórki dokonującej oceny zdolności kredytowej w pionie nadzorowanym bezpośrednio przez prezesa w przypadku, gdy jest to optymalne w danym banku oraz, jednocześnie, bank wdrożył adekwatne i efektywne mechanizmy kontrolne. Mechanizmy te powinny eliminować przede wszystkim ryzyko wystąpienia konfliktu interesów między zespołem analityków, a komórką odpowiedzialną za monitoring i klasyfikację – która, co do zasady, znajduje się właśnie w pionie prezesa.

Opisane dwa rozwiązania IPS-SGB

uznaje za wzorcowe, jednakże należy podkreślić, że IPS-SGB zachowuje pewną rozsądną elastyczność i nie kwestionuje bankom innych rozwiązań, jeśli banki te są efektywne w zarządzaniu ryzykiem i mają wdrożone adekwatne mechanizmy kontrolne – zwłaszcza pionowe. Z naszych obserwacji wynika, że w praktyce funkcjonują rozwiązania pośrednie, które dobrze się sprawdzają i sprzyjają jednocześnie efektywności działania i skutecznemu zarządzaniu ryzykiem. Takie przypadki są oczywiście przedmiotem audytu, gdzie przyglądamy się organizacji, przebiegowi procesów kredytowych i sprawowanej funkcji nadzoru nad ryzykiem kredytowym. Poprawność przebiegu procesu i rzetelność realizowanych zadań potwierdzamy w audytach testami substancywnymi. Szczegółowo analizujemy problem potencjalnego konfliktu interesów oraz stosowanie fundamentalnej zasady rozdzielności realizowanych zadań tam, gdzie jest to niezbędne. IPS-SGB, mając świadomość, że Regulator może mieć odmienne podejście do niektórych propozycji rozwiązań organizacyjnych – zwłaszcza tych „elastycznych”, rozpoczął z Regulatorem dialog dotyczący tematu niniejszego felietonu ●

