

STRUKTURĒŠANAS

K

Katru gadu augusta sākumā simtiem tūkstošu Ziemeļamerikas monarhu tauriņu ir gatavi doties ceļā no Kanādas uz *Mariposa Monarca* biosfēras rezervātu netālu no Meksikas galvaspilsētas, lai pārziemotu, radītu pēcnācējus un pavasarī mostos tūkstošiem kilometru atpakaļceļam. Viņi pārvar šo attālumu ap trīs tūkstošu metru augstumā, tostarp virs kalniem Teksasā un Oklahomā, orientējoties pēc saules gaismas un tikai nepieciešamības gadījumā aktivizējot savu īpašo magnētisko kompasu, – par vienu no saviem ceļojumiem aizrautīgi stāsta Jeļena Buraja, jaunā *Rietumu Bankas* valdes priekšsēdētāja. Diemžēl pēdējos gados mežu izciršanas dēļ plašās teritorijās monarhu tauriņu maršruta apstāšanās vietās to populācija ir apdraudēta un tie kļuvuši par aizsargājamu sugu. Tomēr tauriņi turpina pielāgoties mainīgajiem apstākļiem – tēlaini runājot, līdzīgi kā vietējā kapitāla bankas Latvijā, kuru skaits, mainoties apstākļiem, pēdējo gadu laikā ir sarucis. *Rietumu Banku* no citām atšķir spēja domāt dažus soļus uz priekšu, un tas dod rezultātus – kopš 1998. gada Krievijas krīzes banka nekad nav strādājusi ar zaudējumiem, spējot pelnīt miljoniem eiro katru gadu. Daudzus gadus *Rietumu Banku* uz maiņām vadīja tās ilggadējie, pieredzējušie valdes locekļi, bet nu ir laiks jaunajai paaudzei.

estrūsperte

Jeļena Buraja jau kopš skolas sola mīl risināt sarežģītus uzdevumus. Tagad, vadot Latvijas lielāko vietējā kapitāla banku, komplicēti darījumi ir viņas pamatdarbs.

KATRĪNA ILĶINSKA



KAD LATVIJA IESTĀJĀS ES, PAR RIETUMU BANKAS PRIORITĀTI KĻUVA BIZNESA KREDITĒŠANA LATVIJĀ UN ARĪ ĀRPUS TĀS. BANKA PELNĪJA MILJONUS, NODARBINĀJA AP 650 CILVĒKU, UZBŪVĒJA ILGTSPĒJĪGU BIROJU ĒKU.

Ridziniece Jeļena Buraja (35) savu karjeru sāka nekustamo īpašumu jomā uzņēmumā *Balthaus*, kur vadīja konsaltingu un analitikas nodaļu. Viņas stiprā puse arī skolā bija matemātika un eksaktie mācību priekšmeti, kur panākumus allaž bija viegli izmērīt ar dalību neskaitāmās olimpiādēs. "Mani jau kopš bērnības interesēja viss, kas saistīts ar naudu, gribēju būt uzņēmēja. Man ļoti patika mācīties, apgūt kaut ko jaunu un uzkrāt zināšanas. Nevaru pat paskaidrot, kāpēc kaut ko izvēlējos, padevās viss, izņemot fizikultūru un mājturību," viņa stāsta. Vidusskolā viņa paspēja pamācīties arī Lielbritānijā. "Tas bija 2000. gads, man bija 16 gadu. Tēvs atveda uz lidostu un aizsūtīja uz Angliju. Es tur mācījos valodu, angļu tiesības, nez kādu iemeslu dēļ kaut kādu kuģošanu," viņa atceras. Atgriezies un pabeigusi vidusskolu, Jeļena iestājās Latvijas Universitātē, studēja programmā *Vide un uzņēmējdarbība*. "Tas bija pēdējais izlaidums, kad mūsu katedra saucās Kibernētikas katedra, mums bija tādi priekšmeti kā optimizācijas teorija, mākslīgais intelekts," viņa atminas. Jauniete turpināja gan mācīties, pabeidzot universitāti ar izcilību, gan sāka darbu bankā, kur pat strādāja virsstundas. "Esmu darbaholiķe, tā ir mana *fiška*," viņa pasmaida, bet precizē, ka pavisam nopietni domā – vairāk ieguldītā laika rezultējas ar panākumiem, jo tas ļauj izdarīt vairāk un apsteigt citus.

Jeļenai bija tikai divdesmit viens gads, kad toreizējais *Rietumu Bankas* vecākais viceprezidents Dmitrijs Piškins viņu uzaicināja strādāt pie sevis. Banku tobrīd vadīja Aleksandrs Kaļinovskis, kurš stājās amatā pēc tam, kad speciālists no Dienvidāfrikas Rolfs Fulss nolēma uz laiku atstāt darbu bankā un sākt savu biznesu. *Rietumu Banka* piedzīvoja uzplaukumu – tolaik tai bija 11 filiāles Latvijā, kā arī plašs pārstāvniecību tīkls. Kopš nodibināšanas neilgi pēc Latvijas neatkarības atgūšanas *Rietumu Banka* jau bija paspējusi daudz – sāka pelnīt, ar zaudējumiem pārdzīvoja Krievijas krīzi, atkal sāka pelnīt, 2001. gadā iegādājās *Saules banku*, kā arī sāka izsniegt kredītus uzņēmumiem. Vēl 2002. gadā banka uzlaboja *Pazīsti savu klientu* infrastruktūru, pievērsot pastiprinātu uzmanību naudas atmazgāšanas

novēršanai. Līdz ar Latvijas iestāšanos Eiropas Savienībā par *Rietumu Bankas* prioritāti kļuva biznesa kreditēšana Latvijā un ārpus tās. Banka pelnīja miljonus, nodarbināja ap 650 cilvēku, piesaistīja investoru – īru uzņēmēju Dermotu Desmondu, pēc visiem ilgtspējas standartiem uzbūvēja *Rietumu Capital Centre* biroju ēku, kas joprojām, pēc teju 15 gadiem, atbilst visiem jaunākajiem ilgtspējas standartiem, un nodibināja labdarības fondu, pirmajā gadā atbalstot 77 projektus par pusmiljonu latu (711 tūkstošiem eiro). Dmitrijs Piškins toreiz portālā *diena.lv* puda gandarijumu par to, kā mainās sabiedrības attieksme pret kreditēšanu un paaugstinās izglītības līmenis, kas redzams, algojot darbiniekus.

Tā viņš noalgoja arī Jeļenu, kura, nebūdamā mānīcīga, darbu sāka 13. augustā kā kredītu speciāliste. Taču vēl nebija beidzies pat viņas pārbaudes laiks, kad visi darbinieki saņēma vēstuli no bankas vadītāja Aleksandra Kaļinovska, ka *Rietumu Bankā* tāpat kā visās citās bankās situācija ar kredītu atgūšanu kļuvusi sarežģīta. "Man darbs bankā tajā brīdī īsti pat vēl nepatika, es pati atnācu pie Piškina un teicu – man tā nepatīk iet uz kredītkomitejām, varbūt es labāk iešu prom... Un bankai tagad vēl arī neskaidrība ar kredītiem," atceras Jeļena. Piškins atbildēja, ka tas esot dīvaini – visiem patīkot te strādāt, jo šajā nodaļā ir iespēja pelnīt. Un palūdza vēl nedaudz pastrādāt, padomāt.

Līdz ar *ASV* giganta *Lehman Brothers* krahu, kas ietekmēja visas finanšu institūcijas pasaulē, 2008. gada sākumā arī *Rietumu Bankas* klientiem sāka izjukt pirmie lieli projekti. Klienti nesaprata, kā maksāt, un neviens nezināja, cik tad īsti maksā ķīla. Nekustamo īpašumu cenas piedzīvoja strauju kritumu, piemēram dzīvokļu cenas tikai viena 2008. gada laikā saruka par 35 %, liecina *Arco Real Estate* pārskats. Tā kā Jeļenai Burajai bija pieredze, strādājot nekustamo īpašumu kompānijā, tā bija viņas iespēja – vadība palūdza iesaistīties. "Es uzrakstīju tādas



Rietumu bankas vadītāja Jelena Burova atzīst, ka ir darbaholiķe – tas esot viņas know-how.

īsas tēzes par tiem objektiem, kas kļuva problemātiski; tāda neliela analīze,” atceras Jelena, kurai tas jāva nomainīt nodarbošanos turpat bankas iekšienē. Faktiski viņa kļuva par korporatīvo finanšu un investīciju menedžeri – viņas uzdevums bija palīdzēt izdomāt, kurus objektus vajag izpirkt, kurus ne un ko ar tiem pēc tam darīt, kā palīdzēt klientiem tikt galā ar grūtībām, dot padomus.

“Mēs neņemām uzreiz nost īpašumus, bet centāmiem pārliecināt klientus, kā rīkoties pareizāk, vismaz saskaņā ar mūsu redzējumu. Un pat tad, ja kļūdas tika atsavinātas, jebkurā gadījumā bija jārīkojas optimāli, lai nav lielu zaudējumu, jo īpašumi ir arī jāuztur. Tie bija lieli, miljoniem vērti objekti – tirdzniecības centri, daudzdzīvokļu mājas, biroji. Bija jārīkojas, lai objekti nezaudē savu vērtību,” skaidro Jelena. Viņa iemācījās runāt, vienoties ar klientiem, pārliecināt viņus. “Jāatzīst, man ļoti palīdzēja gan pieredze iepriekšējā darbavietā, gan dažas personīgās īpašības, patstāvība. Protams, arī komanda mani atbalstīja – vispār bankas komanda vienmēr atšķīrusies ar augstu intelektuālo potenciālu.”

Kamēr citu banku klienti apturēja celtniecības darbus un bankas veidoja uzkrājumus sliktajiem kredītiem, Rietumu Banka pabeidza jau virknes iekārtoto objektu celtniecību un tos sakārtoja, lai pēc tam varētu pārdot. “Mēs lēmām ļoti individuāli – vienus objektus atstājām sev, piemēram, lauksaimniecības zemes, mežus, citus – pārdevām,” saka Jelena Buraja. Spriežot pēc bankas finanšu pārskatiem, ar šiem uzdevumiem bankai un Jelenai izdevās tikt galā diezgan labi – divu gadu laikā (2008. un 2009.) tās aktīvi un kredītportfelis saruka tikai par 20 %, kapitāla pietiekamība uzlabojās un banka divu gadu laikā nopelnīja

40,7 miljonus eiro, bet 2010. gadā, kad citas bankas joprojām cieta zaudējumus, *Rietumu Bankai* iepriekšminētie rādītāji jau bija gandrīz atgriezušies pirmskrīzes līmenī un neizpalika pat peļņa, lai arī neliela. Salīdzinājumam, piemēram, *Swedbank* trīs gadu laikā (2008.–2010.) cieta 400 miljonu eiro zaudējumus, bet *SEB banka* zaudēja 140 miljonus eiro.

Krīzei beidzoties, Jeļena turpināja darbu pie investīciju projektiem, sarežģītiem, strukturētiem darījumiem (uzņēmumu daļu, nekustamo īpašumu un kustamās mantas iegāde, opcijas, repo darījumi), kur ir daudz juridisku, ekonomisku un nodokļu nianšu vienlaikus. Tā bija Jeļenas galvenā funkcija arī vēlāk, kad viņa iecēla valdē, un ar to viņa nodarbojas arī tagad. Līdz pat 2018. gadam Latvijas banku sektors, tostarp *Rietumu Banka*, attīstījās, saņemot tikai nelielus aizrādījumus no Finanšu un kapitāla tirgus komisijas (FKTK), kā arī samērīgus sodus, taču arī peļņas rādītāji sasniedza arvien jaunus rekordus, trīs gadus pēc kārtas pārsniedzot 70 un pat 80 miljonus eiro gadā. Uz to brīdi vienīgās nepatīkšanas, kas draudēja *Rietumu Bankai*, bija tiesvedība Parīzē, kur tā bija apsūdzēta noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanā vainu pastiprinošos apstākļos, un tiesas pirmā instance piesprieda bankai 80 miljonu eiro sodu, kas tika pārsūdzēts. Otrās instances tiesas spriedums bija par labu *Rietumu Bankai* – sodu samazināja par vairāk nekā 75 procentiem. Tagad lieta pēc *Rietumu Bankas* sūdzības ir Augstākajā tiesā.

Taču 2018. gads atnesa visām Latvijas vietējā kapitāla bankām nepatīkamu pārsteigumu – Eiropas Centrālā banka un ASV Finanšu noziegumu apkarošanas tīkls (*FinCEN*) slēdza vienu no Latvijas lielākajām vietējā kapitāla komercbankām *ABLV*. Starptautiskie finanšu regulatori pastiprināja prasības *NIL-ITF* jomā, un daudzas Eiropas bankas, tostarp Latvijā strādājošās skandināvu bankas, bija spiestas maksāt par savām kļūdām milzīgus sodus. *Trasta komercbanka* un *ABLV banka* tika slēgtas. Tikmēr



Ziemeļamerikas monarhu tauriņi gatavojas pārlidojumam no Kanādas uz Meksiku.

BANKA PIENĒMA LĒMUMU PĀRKONVERTĒT VISUS KLIENTU KONTU ATLIKUMUS NO DOLĀRIEM UZ EIRO, KĀ ARĪ PĀRTRAUKT ATTIECĪBAS AR IEVĒROJAMU SKAITU AUGSTA RISKA KLIENTU.

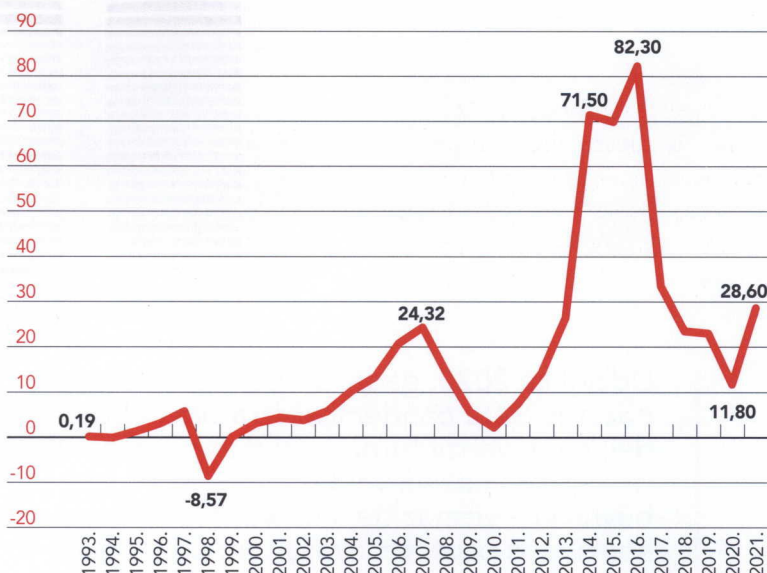
Rietumu Banka, strādājot saskaņā ar visiem noteikumiem, turpināja darbu. Saprotot jaunus spēles noteikumus, *Rietumu Banka* rīkojās proaktīvi. Tā pieņēma lēmumu pārkonvertēt visus klientu kontu atlikumus no dolāriem uz eiro, kā arī pārtraukt attiecības ar ievērojamu skaitu augsta riska klientu. 2018. gada pirmā ceturkšņa laikā klientu norēķinu kontu atlikumi un noguldījumi samazinājās par 37 %, bet bankas aktīvu kopsumma saruka par 28 procentiem. “Mēs pieņemām labprātīgu lēmumu pārtraukt attiecības ar lielāko daļu nerezidentu – slēgt milzīgu skaitu klientu kontu, jo pēkšņi tā kļuva par neatbalstāmu lietu. Es piedalījos simtiem vienošanos parakstīšanā. Mēs pārbaudījām klientu naudas izcelsmi jau saskaņā ar jaunajiem noteikumiem, atgriezām naudu un slēdzām kontus. Pat ja nevienai pusei tas īsti nepatika, nevarētu teikt, ka kāds būtu palicis kā cietušais. Absolūtais vairākums saņēma savu naudu vēl 2018. gadā,” stāsta Jeļena. Vēl pirms tam, 2016. gadā, banka nolīga ietekmīgus ASV konsultantus – *Navigant Consulting Inc.* (1983. gadā dibināta konsultāciju firma ar 5500

nodarbināto, kas 2019. gadā pārdota *Guidehouse* par 1,1 miljardu dolāru). *Navigant* veica auditu un bankas NILLN un sankciju programmas atbilstību novērtēja kā zemu līdz vidēju, iesakot arī specifiskus risinājumus. Līdz 2017. gada sākumam 90 % ieteikumu jau bija ievēroti un izpildīti. Tomēr FKTK tik un tā nolēma piemērot bankai 1,56 miljonu eiro sodu par atrastajiem trūkumiem klientu izpētē un 2021. gada vidū – vēl 5,85 miljonu sodu, arī par nepietiekami efektīvu bankas iekšējās kontroles sistēmu un risku pārvaldību. FKTK konstatējusi, ka bankā atvēlēti nepietiekami resursi NILLTPF riska pārvaldīšanai, trūkst visaptverošu iekšējā audita dienesta pārbaužu un ir līdzīgi trūkumi. Jaunā bankas vadītāja gan tam nepiekrīt un saka – banka ir apstrīdējusi FKTK sodu un turpinās pārrunas. Jeļena stāsta, ka attiecībā uz šo sodu ir iesniegta apelācija, jo nekāda nelikumīga nodarījuma nav, ir bijuši tikai administratīvi trūkumi. “Patlaban 10 % darbinieku strādā pie atbilstības nodrošināšanas; pirms četriem gadiem tie bija seši procenti. Darbinieki tiek regulāri apmācīti, algoti starptautiski konsultanti un pilnveidota IT infrastruktūra,” viņa norāda, piebilstot – banka cer, ka tai nevajadzēs noslogot Latvijas tiesu sistēmu, bet jau tājumā izdosies noregulēt pārrunu ceļā. *Diena* iepriekš izpētīja, ka Latvijas regulators bankas soda bargāk nekā citur Eiropā. Pretēji Eiropas praksei Latvijā FKTK visbiežāk piemēro 80–90 % no maksimāli iespējamā soda (kas ir 10 % no bankas apgrozījuma), tikmēr, piemēram, Vācija par līdzīgiem pārkāpumiem savas bankas soda nebūtiski, nesasniedzot par procentu no maksimāli iespējamā soda. Jeļena Buraja tic, ka reālie fakti šajā gadījumā būs noteicošie, un ir koncentrējusies gan turpmākai iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai, gan pamatdarbībai. Un lai viņas vadībā banka savus mērķus varētu īstenot maksimāli efektīvi, kā vienu no savām prioritātēm Jeļena pēc *compliance* ir izvirzījusi darbinieku efektivitātes paaugstināšanu. “Es gribu, lai cilvēki netērē laiku sīkumiem, un priecājos, ka darbinieki šajā ziņā mani atbalsta, lai gan ne vienmēr izmaiņas nāk viegli.

Ceturtdaļgadsimts bez zaudējumiem

RIETUMU KONCERNA PEĻŅA PA GADIEM

miljonos eiro



Avots: Lurssoft

Kā lielākā daļa vadītāju es arī cenšos visu nedaudz pielāgot sev. Protams, ka man, kā arī pārējiem darbiniekiem ir ērtāk, ja vakcinētāji paši atbrauc uz biroju, nevis mums jātērē laiks ceļā,” piemēru min Jeļena. Viņa uzskata, ka cilvēkiem jārada apstākļi, lai viņi var attīstīties – tad no viņiem var sagaidīt lielāku atdevi un efektivitāti.

B

anka un tās dibinātais labdarības fonds *Nākotnes Atbalsta fonds* jau vairāk nekā 15 gadu aktīvi strādā arī pie tā, lai uzlabotu situāciju sabiedrībā kopumā. Jeļena stāsta par vienu no pēdējiem lēmumiem: “Sakarā ar kara krīzi Eiropā un situāciju Ukrainā palīdzība un atbalsts ir īpaši svarīgi.

Nedrīkst palikt vienaldzīgs, ja vari palīdzēt. Tāpēc esam pieņēmuši lēmumu piedāvāt izmitināt bēgļus no Ukrainas vairākos nekustamā īpašuma objektos, kas pieder bankai un tās meitasuzņēmumiem. Mūsu fonds arī uztur kontaktus ar citām organizācijām un valsts struktūrām, lai piedalītos dažādās palīdzības programmās cietušajiem.”

Tagad *Rietumu Banka* koncentrējas uz Latvijas un Baltijas valstu biznesu apkalpošanu, projektiem Īrijā, no kurienes ir viens no bankas akcionāriem, starptautisko un vietējo uzņēmumu kreditēšanu un investīcijām, īpašu uzsvāru liekot uz jauniem, mūsdienu virzieniem – infrastruktūras projektiem, liela mēroga enerģētikas projektiem, *ESG* (*Environmental, Social & Governance*) projektiem. “Jāsaka, mums šajā ziņā ir priekšrocības, jo mēs jau sen skatāmies soli uz priekšu – sākot ar tādām lietām kā velonovientes, kuras *Rietumu Bankas* labdarības fonds uzdāvināja pilsētai vēl pirms desmit gadiem, beidzot ar energoefektīvām ēkām, ko labprāt finansējam un kāda ir arī pašiem,” saka Jeļena. Viņa ieskicē arī neobanku virzienu, kurā *Rietumu Bankai* būs kāds specifisks projekts, taču pagaidām vairāk neatklāj. “Nākotne ir mākslīgajā intelektā, tas ir neizbēgami gan finansēs, gan medicīnā, gan infrastruktūrā,” dod mājienu Jeļena Buraja. **✪**