
Recenzje

*Sławomir Niemierka**

Piotr Masiukiewicz
Zarządzanie sanacją banku
Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej
Warszawa 2011

Bank to szczególnie i specyficzny podmiot gospodarczy. Dzięki mandatowi nadanemu przez władze publiczne rodzaj działalności gospodarczej jaką prowadzi, wpływa na sytuację finansową poszczególnych obywateli, przedsiębiorców i całych gospodarek. W zależności od wielkości i zasięgu oddziaływania, banki kształtują relacje finansowe w skali mikro i makro, a w przypadku największych z nich decydują o tym, co się dzieje na rynku globalnym. Realizując przyływy finansowe i kreując strumień pieniądza w obrocie gospodarczym, banki uzyskały specjalny status, określane często jako instytucje zaufania publicznego. W konsekwencji ich działalność jest regulowana wieloma przepisami, standardami, dobrymi praktykami oraz podlega kontroli i nadzorowi ze strony instytucji państwowych, działających w interesie ich klientów. Wszędzie tam gdzie pojedyncze banki i całe sektory bankowe są silne i zdrowe, przekłada się to na dobrą kondycję ich klientów i całej gospodarki. Tam gdzie w systemie bankowym są problemy, deponenci nie mogą być pewni bezpieczeństwa swoich pieniędzy, a kredytobiorcy mają ograniczony dostęp do kredytu. Z tych też względów zasadniczego znaczenia nabierają modele i metody identyfikacji zagrożeń w sektorze bankowym i poszczególnych bankach oraz, a może przede wszystkim, procedury, techniki i narzędzia sanacji banków.

* Sławomir Niemierka jest członkiem Zarządu Bankowego Funduszu Gwarancyjnego.

O tym, jak sanacja banków jest istotna dla stabilności systemu bankowego, przekonywali się wszyscy, których dotknęły kryzysy bankowe. Widać to było bardzo wyraźnie także podczas ostatniego kryzysu, gdzie upadki poszczególnych banków doprowadziły do zagrożenia światowych finansów i gdyby nie interwencje rządów i banków centralnych, w tym poprzez faktyczną nacjonalizację, doszłoby do załamania finansowego na niespotykaną dotychczas skalę. Szacuje się, że w krajach wysokorozwiniętych finansowe działania interwencyjne pochłonęły 30% PKB. W strefie Euro w gwarancje, wykup aktywów i rekapitalizację zaangażowano około 20% PKB.

Tak ogromne negatywne skutki wymusiły podjęcie działań analitycznych i koncepcyjnych, których celem jest wypracowanie rozwiązań minimalizujących ryzyko powtórzenia się takiej sytuacji w przyszłości. W ramach wyzwań czekających na rozwiązanie znalazły się między innymi problemy: „TBTF – too big to fail”, niedopuszczenie do paniki na rynku, w tym „runu na kasy”, zarządzania kryzysowego, w tym *resolution* (uporządkowana likwidacja banku), racjonalnego kosztu finansowej interwencji publicznej.

W Polsce, na szczęście, wpływ kryzysu miał ograniczone konsekwencje (nie mieliśmy żadnej upadłości banku czy też interwencji władz publicznych) i dlatego jesteśmy w trakcie dyskusji na temat zakresu i charakteru zmian regulacyjno-instytucjonalnych w sektorze finansowym, szczególnie bankowym. Część z nich będzie pochodną rozwiązań przyjętych w Unii Europejskiej. Tak się stało w przypadku nowelizacji ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, gdzie zgodnie z zobowiązaniami unijnymi został podniesiony poziom gwarancji depozytów bankowych do równowartości 100 tys. EURO i skrócono maksymalny okres oczekiwania na wypłatę środków gwarantowanych z 3 miesięcy do 20 dni roboczych, ale liczonych nie jak poprzednio od dnia ogłoszenia upadłości banku, ale od dnia zawieszenia przez Komisję Nadzoru Finansowego działalności danego banku. Kolejnym elementem jest obowiązywanie ustawy z 2 lutego 2009 r. o udzielaniu przez Skarb Państwa wsparcia instytucjom finansowym – określającej formy, warunki i tryb udzielania przez Skarb Państwa wsparcia instytucjom finansowym, przeznaczonego na przedsięwzięcia mające na celu utrzymanie płynności płatniczej, w tym w związku z rozwojem akcji kredytowej banku krajowego, oraz ustawy z 12 lutego 2009 r. o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych – określającej zasady, warunki i tryb rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, polegające na udzielaniu przez Skarb Państwa gwarancji zwiększenia funduszy własnych instytucji finansowych i przejmowaniu przez Skarb Państwa instytucji finansowych.

Obie ustawy zostały znowelizowane w 2011 r. tak, aby wsparcie było możliwe w okresie obowiązywania pozytywnej decyzji Komisji Europejskiej o jego zgodności ze wspólnym rynkiem lub w okresie obowiązywania pozytywnej decyzji Komisji Europejskiej o zgodności ze wspólnym rynkiem pomocy publicznej, polegającej na udzielaniu gwarancji lub przejmowaniu przez Skarb Państwa instytucji finanso-

wych. Na wypracowanie i wprowadzenie stosowych rozwiązań czeka zagadnienie zarządzania kryzysowego, w ramach którego należy wprowadzić funkcje *resolution*.

W kontekście prowadzonych analiz na temat zarządzania kryzysowego należy zwrócić uwagę na najnowszą książkę Piotra Masiukiewicza pt. *Zarządzanie sanacją banku* wydaną w Oficynie Wydawniczej Szkoły Głównej Handlowej. W tej liczącej ponad 400 stron rozprawie Autor zajął się bardzo ważnym i aktualnym tematem, jakim są działania naprawcze i restrukturyzacyjne podejmowane w stosunku do pojedynczych banków. Wśród motywów, które skłoniły Autora do podzielenia się z czytelnikami wynikami swoich badań i doświadczeń, należy wymienić:

- ❖ systemy wczesnego ostrzegania, systemy ratingowe, systemy zarządzania ryzykiem, które nie spełniają oczekiwań co do ograniczenia ryzyka wystąpienia kryzysu,
- ❖ narastanie kryzysu w banku wymaga szybkich i elastycznych działań ze względu na społeczne koszty upadłości oraz możliwy kryzys zaufania publicznego do całego systemu, co uzasadnia niekonwencjonalne rozwiązania zarówno ze strony organów państwa, jak i władz banków,
- ❖ nieefektywność dotychczasowych metod poprawy standingu banków – pojawiała się potrzeba nowej wiedzy i nowych instrumentów sanacji,
- ❖ walka z czasem jest ważnym zadaniem banku,
- ❖ w warunkach kryzysu wzrasta znaczenie relacji z klientami, ich trudno przewidywalne reakcje mogą pogłębić kryzys.

Do najważniejszych celów pracy zaliczono analizę dotychczasowego stanu wiedzy i doświadczeń, uporządkowanie pojęć i definicji oraz występujących barier. Zaprezentowanie możliwych do zastosowania modeli zarządzania sanacją, uwzględniających poszczególne procesy, oraz określenie zagrożeń kryzysowych czy możliwych działań banków i ich przygotowania do kryzysu, a także postaw i zachowań klientów w trakcie kryzysu.

Pomimo podejścia do zagadnienia w skali mikro, mamy w tym przypadku do czynienia z kompleksowym przeanalizowaniem opisanego obszaru. Autor przyjął kilka założeń badawczych odnoszących się do procesu zarządzania sanacją, a mianowicie:

- ❖ ograniczenie analizy do zarządzania przedsiębiorstwem bankowym w kryzysie,
- ❖ wspieranie procesów sanacji banków nie umniejsza wagi sprawnych procesów upadłościowych,
- ❖ istnieją pozytywne motywacje interesariuszy (nadzoru, właścicieli i in.) do ratowania banków,
- ❖ występuje asymetria informacyjna w ośrodkach decyzyjnych i wśród klientów co do sytuacji banku i pojawiają się nowe specyficzne ryzyka związane z procesem sanacji,
- ❖ modele i wnioski dotyczące procesu sanacji powinny być możliwe do aplikacji w polskich warunkach.

Na szczególną uwagę zasługują nowe teorie opracowane przez Autora, czyli:

1) **doktryna dobra publicznego w bankowości** – uznanie banków jako dobra publicznego w warunkach kryzysu tworzy etyczną podstawę i ekonomiczne uzasadnienie do:

- ❖ umacniania zaufania publicznego do banków,
 - ❖ współfinansowania przez państwo systemu gwarantowania depozytów,
 - ❖ stosowania instrumentów prawnych nadzoru i regulacji rynku,
 - ❖ budowy krajowego systemu bezpieczeństwa finansowego i udzielania bankom pomocy w sytuacji kryzysu,
 - ❖ ponoszenia kosztów budżetowych krajowej i międzynarodowej sieci bezpieczeństwa finansowego,
 - ❖ upowszechniania usług finansowych – likwidacja wykluczenia finansowego.
- W konsekwencji doktryna dobra publicznego w bankowości uzasadnia interwencje państwa w kryzysie.

2) **teoria „dwóch kul w kryzysie”** – współcześnie poza czynnikami ekonomicznymi ważne dla rozwoju lub wygaszania kryzysu są czynniki behawioralne. Można to zobrazować w postaci dwóch goniących się kul. Pierwsza to zbiór czynników ekonomicznych, druga kula zawiera postawy i zachowania klientów detalicznych i instytucjonalnych, które zmieniają się pod wpływem zagrożenia kryzysem. Nałożenie się drugiej kuli na pierwszą może powodować akcelerację kryzysu i skutki trudne do opanowania. W opinii P. Masiukiewicza „szok kryzysowy” powinien być zwalczany „szokiem interwencji”, tj. wieloma środkami, wielu instytucji, na wielkie kwoty. Autor uważa bowiem, że skutecznym sposobem reakcji na sytuację kryzysową musi być pozytywny wstrząs w psychice klientów, inwestorów, pośredników.

3) **teoria społecznej autoregulacji kryzysu** – umiejętność selekcji wiarygodności informacji o kryzysie, racjonalne zachowania i powstrzymywanie się od działań mogących pogłębić kryzys, występujące u większości społeczeństwa – co wymaga szerokiej edukacji i informacji.

Na system społecznej autoregulacji kryzysu powinny składać się:

- ❖ umiejętność akomodacji behawioralnej gospodarstwa domowego do sytuacji kryzysowych, w tym: identyfikowanie i ograniczanie ryzyk, wiedza o systemach gwarantowania depozytów, znajomość instytucji ochrony konsumentów, umiejętność rozróżniania wiarygodnych źródeł informacji,
- ❖ społeczna autoregulacja zadłużania się gospodarstw domowych i przedsiębiorców,
- ❖ budowa autorytetów ekonomicznych,
- ❖ system wczesnego ostrzegania klientów o nadchodzących zagrożeniach,
- ❖ system edukacji finansowej społeczeństwa,
- ❖ system transparentnej komunikacji ze społeczeństwem.

Dodatkową wartością omawianego opracowania jest procesowe podejście umożliwiające prezentację tematu w ramach jednolitego podejścia do specyficznych pod-

procesów, wymagających różnorodnych narzędzi i instrumentów zarządzania. W ramach 9 rozdziałów zostały przedstawione: teoretyczne podstawy sanacji banków; strategiczne decyzje nadzoru w sytuacji kryzysu w banku; zarządzanie zasobami w warunkach sanacji; zarządzanie zaufaniem publicznym; zarządzanie płynnością a bariery refinansowania w kryzysie; zarządzanie paniką klientów; przygotowanie fuzji lub przejęcia banku; zmiany modeli zarządzania sanacją i przyszłe zagrożenia kryzysowe a koncepcje reform.

Na szczególną uwagę, zwłaszcza dla osób zajmujących się restrukturyzacją banków w wymiarze praktycznym, zasługują propozycje Autora w zakresie:

- ❖ modeli decyzyjnych wyboru ścieżki sanacji lub upadłości banku,
- ❖ zasad budowy programów postępowania naprawczego,
- ❖ instrumentów zarządzania zasobami w warunkach kryzysu,
- ❖ modeli zarządzania płynnością w warunkach paniki,
- ❖ instrumentów zarządzania zaufaniem klientów do banków,
- ❖ modelu zarządzania paniką w banku,
- ❖ modelu wyceny banku w kryzysie,
- ❖ modeli procesu sanacji banku i oceny efektywności tego procesu.

Do zaprezentowania wniosków zawartych w pracy Autor wykorzystał swoje prace badawcze oraz doświadczenia z pracy w zarządach komisarycznych, których był członkiem. Zamieszczona bibliografia wskazuje na szeroki zakres analiz opartych na źródłach krajowych i zagranicznych, obejmujących zarówno badania w bankach, jak i wśród ich klientów. Zastosowane metody badawcze dają podstawy do przyjęcia, że materia została przeanalizowana w sposób całościowy, rzetelny i pogłębiony. Drobne nieściśności formalne nie zmieniają faktu, że mamy w tym przypadku do czynienia z cenną pozycją.

Piotr Masiukiewicz postawił sobie za główny cel udowodnienie tezy, że: *obecne rozwiązania instytucjonalne służące procesom sanacji banków nie odpowiadają współczesnym potrzebom i wymagają dostosowania do nowych uwarunkowań funkcjonowania bankowości, a także uwzględnienia wniosków z ostatniego międzynarodowego kryzysu finansowego*. Na ile zadanie to zostało osiągnięte, możecie się Państwo przekonać po lekturze tej książki, którą uważam za obowiązkową dla wszystkich teoretyków i praktyków bankowości.