

# Problemy i poglądy

*Prof. dr hab. Jan Szambelańczyk*  
Członek Rady Bankowego Funduszu Gwarancyjnego

## SANACJA BANKU DROGĄ PRZEJĘCIA PRZEZ INWESTORA STRATEGICZNEGO (ZARYS PROBLEMATYKI W ŚWIETLE DOŚWIADCZEŃ W POLSCE)

### Uwagi wstępne

W gospodarce rynkowej banki mogą upadać i upadają. Jakkolwiek w koncepcjach liberalnych ekonomistów upadłości banków są metodą pozbywania się z rynku nieskutecznych i nieefektywnych instytucji kredytowych, to w wielu krajach istnieją procedury zapobiegające, a przynajmniej ograniczające ryzyko wystąpienia takich zdarzeń<sup>1)</sup>. Typowa infrastruktura (sieć) bezpieczeństwa systemu bankowego w krajach gospodarki rynkowej obejmuje:

- ❖ krótkoterminowe pożyczki z banku centralnego dla zapewnienia płynności banków,
- ❖ system gwarantowania depozytów, który chroni określonych deponentów przed utratą ich środków zgromadzonych na rachunkach w niewypłacalnych bankach, a ponadto zapobiega runowi deponentów na bank lub banki w sytuacjach kryzysowych,
- ❖ w krajach transformacji systemowej ogniwem tej sieci bywa także minister finansów i budżet (np. zwolnienia lub zawieszenia podatku dochodowego, obligacje restrukturyzacyjne),
- ❖ adekwatny do warunków nadzór bankowy.

Nadzór bankowy zorientowany na przestrzeganie przez banki norm ostrożnościowych, działający „szybko, cicho i skutecznie”, jest podstawą bezpieczeństwa finansowego systemu bankowego. Bez solidnego nadzoru bankowego inne ogniwa sieci są narażane na ryzyko kredytowania i gwarantowania niewypłacalnych instytucji finansowych, a ponadto świadomie lub nieświadomie mogą wspierać ryzykowne operacje, szkodzące całemu systemowi finansowemu. Nadzór bankowy wykonywany profesjonalnie, zarówno „zza biurka” – na podstawie analiz

sprawozdań banków, jak i „na miejscu” – na bazie analizy dokumentów bankowych, jest „oczami i uszami” regulatorów. Taki nadzór ogranicza ryzyko mylnego postrzegania przez instytucje sieci bezpieczeństwa problemów niewypłacalności lub płynności banków. Innymi słowy, bez solidnego nadzoru bankowego system gwarantowania depozytów jest narażony na to, że ryzykanci będą uprawiali w bankach hazard w celu osiągnięcia wysokich zysków, a jednocześnie będą chronieni przed negatywnymi konsekwencjami swego postępowania.

Rzemiosło bankowe wymaga przestrzegania solidnych norm i reguł ograniczających ryzyko działalności, sztuka bankowa zaś dąży do rozluźnienia ostrożnościowych dybów. Z doświadczeń wynika, że kryzys w banku może pojawić się niespodziewanie i dlatego m.in. ustanowiono minimalne, międzynarodowe standardy ostrożnościowe. Powszechnie twierdzi się, że „młode” banki, bez tradycji i bez doświadczonego menedżmentu, są bardziej ryzykowne, a te w krajach transformacji systemowej czy w krajach rozwijających się są szczególnie ryzykowne. Konsekwencją tego poglądu może być albo podwyższenie minimalnych wymogów albo przypisanie (raczej implicite) większej roli instytucjom sieci bezpieczeństwa<sup>2)</sup>.

Niezależnie od tego, jak efektywny jest system nadzoru bankowego, nie ma wątpliwości, że instytucje należące do sieci bezpieczeństwa mogą zakłócać dyscyplinę rynkową, ograniczając straty spowodowane złymi decyzjami biznesowymi. Paradoksalnie, sieć bezpieczeństwa w naturalny sposób kreuje „upiora” hazardu moralnego, który w samym założeniu jej funkcjonowania powinien być ograniczany do minimum, jeżeli stabilność systemu finansowego ma być zachowana<sup>3)</sup>. Stał projektowanie efektywnej sieci bezpieczeństwa sektora bankowego wymaga zrównoważenia dwóch konkurencyjnych celów – minimalizacji moralnego hazardu powodowanego uzyskiwaną przez banki krótkoterminową pomocą finansową z jednej strony, a z drugiej – zapewnienia stabilności tego systemu.

Bez akceptacji występowania upadłości banków niewypłacalnych przez większość podmiotów decyzyjnych oraz elity polityczne otwiera się perspektywa dla ratowania – z różnych względów – nieefektywnych uczestników rynku finansowego. Szczególnym tego przykładem jest uznaniowe stosowanie doktryny „zbyt duży, żeby upaść”<sup>4)</sup>. Nadawanie priorytetu dyscyplinie rynkowej wymaga natomiast, aby normy prawa, jak i polityka regulacyjna czy sanacyjna były ukierunkowane na zasady: „najmniejszych kosztów” oraz „właściwych przedsięwzięć korekcyjnych”<sup>5)</sup>. Warto jednak rozważyć, czy taka polityka albo wręcz zapisy ustawowe będą miały istotny wpływ na ograniczanie moralnego hazardu, związanego z siecią bezpieczeństwa systemu bankowego. Ponadto interesujące jest zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia – czy takie zmiany nie zachwieją równowagą pomiędzy ograniczaniem moralnego hazardu a stabilnością systemu bankowego<sup>6)</sup>. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej kształtowana jest, najczęściej z mocy prawa, instytucjonalna sieć bezpieczeństwa systemu bankowego. Najpowszechniej zalicza się do niej, obok odpowiednich aktów normatywnych, instytucje regulacyjne (bank centralny, nadzór bankowy

ministerstwo finansów), a także instytucje odpowiedzialne za gwarantowanie depozytów w bankach.

### Zarys regulacji pomocowej BFG

Stan sektora bankowego w Polsce w pierwszej połowie lat 90., nierówność statusu banków z punktu widzenia gwarantowania depozytów, a także doświadczenia zagraniczne (zwłaszcza hiszpańskie) przyczyniły się do uchwalenia ustawy z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym<sup>7)</sup>, która określa:

- ❖ zasady tworzenia i funkcjonowania systemów obowiązkowego i umownego gwarantowania środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach bankowych lub należnych z tytułu wierzytelności potwierdzonych dokumentami wystawionymi przez banki,
- ❖ rodzaje działań, które mogą być podejmowane w celu udzielania podmiotom objętym obowiązkowym systemem gwarantowania środków pieniężnych pomocy do wysokości środków gwarantowanych, w przypadkach powstania niebezpieczeństwa niewypłacalności,
- ❖ zasady gromadzenia i wykorzystywania informacji o podmiotach objętych systemem gwarantowania.

Z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu szczególnie ważne są fragmenty ustawy oraz praktyka działalności Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG), dotyczące udzielania pomocy bankom, w których powstało niebezpieczeństwo niewypłacalności.

W przeciwieństwie do dość szczegółowej definicji deponenta oraz kategorii związanych z wypłatą środków gwarantowanych w przypadku upadłości banku, ustawa ogólnikowo traktuje kwestie udzielania zwrotnej pomocy bankom, w formie pożyczki, gwarancji lub poręczeń na warunkach korzystniejszych od ogólnie stosowanych przez banki. Środki uzyskane przez podmioty objęte systemem gwarantowania w wyniku udzielenia przez Fundusz pożyczek, gwarancji lub poręczeń mogą być przeznaczone tylko na usunięcie niebezpieczeństwa niewypłacalności lub zakup udziałów albo akcji banku przez nowych udziałowców lub akcjonariuszy, pod warunkiem że zostały spełnione następujące warunki:

- ❖ uznanie przez Zarząd Funduszu przedstawionych przez bank wnioskujących o udzielenie pomocy wyników badania sprawozdania finansowego dotyczącego jego działalności, a w przypadku wniosku o udzielenie pomocy na przejęcie banku, połączenie się banków lub zakup akcji (udziałów) innego banku – wyników badania sprawozdań finansowych obu banków,
- ❖ przedstawienie Zarządowi Funduszu pozytywnej opinii Komisji Nadzoru Bankowego (KNB) o programie postępowania uzdrawiającego lub o celowości przejęcia, połączenia się banków bądź zakupu akcji (udziałów) innego banku,
- ❖ wykazanie, że wysokość wnioskowanych przez podmiot objęty systemem gwarantowania pożyczek, gwarancji, poręczeń oraz środków wydatkowanych przez Fundusz na wykup wierzytelności byłaby nie wyższa niż łączna maksymalna

kwota z tytułu gwarancji na rachunkach deponentów w banku zagrożony niebezpieczeństwem niewypłacalności,  
 ❖ wreszcie wykorzystanie dotychczasowych funduszy własnych banku na pokrycie strat banku ubiegającego się o pomoc lub przejmowanego.  
 Przedstawione syntetycznie zapisy ustawowe zostawiają spory margines swobody co do ich interpretacji zarówno ilościowej, jak i jakościowej. W początkowym okresie swego istnienia Fundusz stanął wobec wyzwania określenia mierników oraz procedur realizacyjnych<sup>8)</sup>. Zmieniająca się dynamicznie sytuacja we wnętrzu jak i w otoczeniu sektora bankowego wymaga jednak odpowiedniej elastyczności w dostosowywaniu tych procedur do sytuacji. Trzeba jednak postępować ostrożnie, aby wdrażane zmiany nie zostały odczytane jako manipulacja w celu dostosowania wymagań do konkretnej sytuacji.

**Wybrane aspekty praktyki działalności pomocowej BFG**

Zapotrzebowanie na wypełnianie funkcji pomocowej występowało już od pierwszych miesięcy organizowania BFG w 1995 r. Warto przypomnieć, że połowa lat 90. w polskim sektorze bankowym to okres ujawnienia się kryzysu w wielkich bankach zarówno komercyjnych, jak i spółdzielczych. Nie sposób pominąć okoliczności, że przezwyciężenie tego kryzysu było możliwe nie tylko dzięki uruchomieniu funduszy krajowych oraz przyjęciu rozwiązań systemowych (np. ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków, ustawa o restrukturyzacji BGŻ i banków spółdzielczych, zwolnienia z rezerwy obowiązkowej na okres realizacji programu naprawczego, zwolnienia lub ulgi w podatku dochodowym kredyt wekslowy NBP) ale także zaangażowaniu kapitałów zagranicznych banków

**Tabela 1. Charakterystyka działalności pomocowej BFG w latach 1996-1999**

Lata	Kwota pożyczek (w mln PLN)	Wartość depozytów gwarantowanych (w mln PLN)	2 : 3 (w %)	„Uratowane” jednostki bankowe	Zachowane miejsca pracy
1	2	3	4	5	6
1996	129,2	162,3	79,6	70	1400
1997	343,7	1297,2	26,5	157	3800
1998	219,1	8228,8	2,7	186	10100
1999	284,1	1343,8	21,1	88	3500
Razem	976,1	11032,1	8,8	501	18800

Źródło: *Działalność Bankowego Funduszu Gwarancyjnego w pierwszym pięcioletniu (1995-2000)*, BFG, Warszawa 2000.

ubiegających się o licencję na działalność bankową w Polsce w sanowanie zagrożonych instytucji kredytowych. Wszystko to działo się w warunkach, gdy fundusze BFG były niewystarczające do buforowania zagrożonej wypłacalności banków poprzez pożyczki i ewentualnych wypłat środków gwarantowanych deponentom banków.

Korzyści finansowe dla polskiego systemu bankowego, wynikające z relatywnie niskiego udziału kwot udzielonych pożyczek w kwotach depozytów gwarantowanych (kolumna 4 tabeli 1), są oczywiste. Bez nich wykazane w kolumnie 3 tabeli 1 kwoty trzeba by wypłacić deponentom, mając ponadto na względzie małe prawdopodobieństwo ich zwrotu z masy upadłości banków. Stanowiło to istotny wyznacznik rozwijania działalności pomocowej. Dodatkowo należy wspomnieć o czynniku systemowym wpływającym na politykę udzielania pożyczek, jakim był niski poziom funduszy ochrony środków gwarantowanych oraz innych funduszy BFG, wobec potencjalnych zagrożeń niewypłacalności banków, a w konsekwencji konieczności wypłaty środków deponentom<sup>9)</sup>.

Na tle doświadczeń minionego 5-lecia nadal pozostaje kontrowersyjny zarówno doktrynalnie, jak i realizacyjnie problem wdrożenia koncepcji TBTF („zbyt duży, aby upaść”) w przypadku niebezpieczeństwa niewypłacalności wielkich banków z wykorzystaniem funduszy BFG. Problem wydaje się jeszcze bardziej skomplikowany, gdy strategicznym inwestorem w takim banku byłby Skarb Państwa. W świetle zapisów ustawowych nie ma ograniczeń dla udzielenia pomocy takiemu bankowi. Jednak skala zapotrzebowania, a także przyczyny kłopotów finansowych mogą rodzić poważne zastrzeżenia o do odpowiedniej mobilizacji środków w sektorze bankowym i ich redystrybucji. Szczególnie gdyby taka pożyczka była wykorzystana na tzw. samodzielną sanację. Z drugiej strony prawdopodobieństwo sukcesu sanacji banku z kategorii TBTF, przy przejściu go przez słabszego potencjałem finansowym inwestora strategicznego, jest stosunkowo niewielkie. Problem dodatkowo komplikuje wysoki udział kapitału zagranicznego w polskim systemie bankowym.

Dylematem pozostaje także skala wsparcia programu sanacji takiego „wielkiego” banku. W sferze doktrynalnej rodzi się pytanie, czy skala takiej pomocy nie powinna być ograniczona, a jeżeli tak, to jak określić jej graniczną wartość. W pierwszym okresie działalności pomocowej można było posłużyć się kryterium kwoty pożyczki odpowiadającej skapitalizowanej składce wniesionej przez bank z kategorii TBTF na fundusz pomocowy. U jego podstaw legła zasada: „przede wszystkim nie szkodzić”. W dłuższym okresie jednak oraz wobec specyfiki przyczyn niebezpieczeństwa niewypłacalności, kryterium to, zwłaszcza w opinii środowiska bankowego, staje się wysoce kontrowersyjne.

Biorąc pod uwagę zakłócanie dyscypliny rynkowej w następstwie gwarancji depozytów oraz działalności pomocowej, rozważenia wymaga prawny status środków wypłaconych deponentom upadłego banku przez BFG (np. doświadczenie przy sprzedaży masy upadłości Agrobanku S.A. i odpowiedni wyrok Sądu Najwyższego). Wysokie prawdopodobieństwo bezpowrotnej wypłaty środków

gwarantowanych w kwotach znacznie wyższych od udzielanej pożyczki ma odpowiednią wagę przy podejmowaniu decyzji o udzieleniu pomocy<sup>10)</sup>.

Jednym z nie rozwiązanych problemów jest poszukiwanie kandydatów do przejęcia banków zagrożonych z pomocą finansową BFG<sup>11)</sup>. Z jednej strony chodzi o ograniczenie ryzyka wycofywania środków przez inne banki z banku zagrożonego, a przede wszystkim wywołania paniki bankowej, z drugiej zaś negocjowanie możliwie najkorzystniejszych dla systemu bankowego obciążeń wynikających z sanacji banku z udziałem środków zewnętrznych<sup>12)</sup>.

W świetle doświadczeń zdobytych w Polsce w drugiej połowie lat 90., a także niepewności planowania ściśle określonych wielkości bilansu i rachunku wyników w horyzoncie planu naprawczego warto rozważyć wprowadzenie do regulacji pomocowych wariantowych albo „pasmowych” programów sanacyjnych. Wiąże się z tym problem realnej oceny strat, w tym m.in. jakości aktywów, którą w pełni można dopiero ocenić po całkowitym przejęciu przedsiębiorstwa bankowego i odpowiednich zmianach personalnych. Rodzi to jednocześnie kwestię skali pomocy BFG w relacji do strat, która po uwzględnieniu kompleksowych kosztów i korzyści z takiej transakcji powinna być w przybliżeniu jednakowa. Przyjęcie zasady równego udziału korzyści z pomocy w stratach przejmowanego banku stawia na porządku dziennym problem renegotjacji umowy pożyczki (np. pożyczka uzupełniająca, zmiana okresu karencji, zmiana oprocentowania, sposób wykrywania środków pomocowych).

Analiza polskich doświadczeń w kwestii sanowania banków oraz trendów w bankowości zdają się przemawiać przeciwko adaptowaniu hiszpańskiej koncepcji przejmowania banków zagrożonych niewypłacalnością przez BFG, a po realizacji programu naprawczego rynkowej ich sprzedaży. Chodzi m.in. o dodatkowe koszty związane z ewentualnym ujednocinaniem procedur, technologii. Warto także uwzględnić, że utrata zaufania do banku przez klientów skutkuje bardzo znaczącym wpływem depozytów, nawet po przywróceniu jego działalności w innej strukturze organizacyjnej i odpowiedniej kampanii promocyjnej (np. przypadek Bydgoskiego Banku Budownictwa i WBK S.A.).

Odpowiednich rozwiązań prawnych lub wzmocnienia pozycji regulatorów w kwestii zapobiegania pogarszaniu sytuacji finansowej banku wymaga problem uprzywilejowanej pozycji mniejszościowych akcjonariuszy przy przejmowaniu banku przez inwestora strategicznego, w sytuacji niebezpieczeństwa niewypłacalności (np. BWR S.A., BIG Bank Gdański S.A., PKB S.A.).

Wreszcie istotnym problemem korporacyjnym jest ostracyzm zawodowy i odpowiedzialność materialna menedżmentu banku, który doprowadził do jego upadłości lub niebezpieczeństwa niewypłacalności. Doświadczenia wskazują, że jednym z ważniejszych warunków powodzenia programu sanacji przejętego banku jest odpowiednia wymiana kadr, pozwalająca zakończyć niekorzystne dla finansów banku stosunki lub praktyki.

**Pytania wymagające konsultacji z kadrami banków realizujących programy sanacji**

Procedury udzielania pomocy przez BFG w formie pożyczek, gwarancji lub poręczeń, aby były postrzegane przez uczestników systemu gwarantowania jako sprawiedliwe i przejrzyste, powinny być konstruowane m.in. z uwzględnieniem odpowiedzi na następujące pytania:

- ❖ Czy i jak można określić granicę strat, poniżej której sanacja banku zagrożonego niewypłacalnością drogą przejęcia przez inwestora strategicznego jest nieopłacalna?
- ❖ W jaki sposób zbadać rzeczywistą sytuację banku w przypadku niebezpieczeństwa niewypłacalności?
- ❖ Jakie są korzyści, a jakie zagrożenia związane z przejęciem banku znajdującego się w stanie niebezpieczeństwa niewypłacalności?
- ❖ Co w przejmowanym banku wymaga zmian i w jakiej kolejności?
- ❖ Jakie powinny być kryteria określania wysokości pożyczki na przejęcie, połączenie się banków lub zakup akcji/udziałów banku w przypadku niebezpieczeństwa niewypłacalności?
- ❖ Jakie regulacje odnośnie udzielania zwrotnej pomocy finansowej na sanację banków powinny ulec zmianie?

Ważne przy tym jest, aby odpowiedzi te miały na uwadze nie tylko dobro banków, ale i interes deponentów. Ta swoista równowaga czy raczej dwucelowa optymalizacja wywodzi się z nadawania bankom cechy instytucji zaufania publicznego, co ma określone implikacje dla całego systemu bankowego.

*Jan Szambelańczyk*

Przypisy

- <sup>1)</sup> Por. C. Wihlborg, T. Kowalski, *Pozwolić bankom upaść*, „Bezpieczny Bank”, 2000, nr 1, s. 21–32.
- <sup>2)</sup> Odpowiedzialność Skarbu Państwa za wkłady oszczędnościowe ludności może być tego przykładem.
- <sup>3)</sup> R.T. Helfer, „Banking System Stability: The Role of Deposit Insurance – What it Can and Cannot Do – and How the Market Can Help? International Conference on Deposit Insurance. Washington, DC. Wrzesień 1998 [maszynopis powielany], s. 5.
- <sup>4)</sup> E.P.M. Gardener, P. Molyneux, *Doktryna TBTF – postępowanie wobec banków strategicznych zagrożonych upadłością*, „Bezpieczny Bank” 1998, nr 1, s. 23–54.
- <sup>5)</sup> Ustawodawstwo w USA upoważnia federalnych regulatorów do likwidacji instytucji finansowych, których realne kapitały wynoszą poniżej 2%, celem przeciwdziałania stratom gwaranta, a potencjalnie także podatników The Banking Crises of the 1980s and Early 1990s. Summary and Implications. FDIC Banking Review Nr 1/1998, s. 30–31.
- <sup>6)</sup> Opisane w literaturze doświadczenia USA wskazują, że wdrożenie testu „najniższego kosztu” doprowadziło do zamknięcia większej liczby banków niż miało to miejsce przy udzielaniu pomocy finansowej bankom, działającym zwłaszcza w małych społecznościach

lokalnych, przez Federalną Korporację Ubezpieczenia Depozytów (FDIC). W konsekwencji test ten intensyfikował efekt recesyjny w gospodarkach lokalnych, które odczuwały niedogodności w obsłudze bankowej. Z drugiej strony test „najniższego kosztu” skutecznie nie podwyższa ryzyko straty dla deponentów, których depozyty nie są gwarantowane. Oznacza to, że test ten odpowiednio obniża skłonności do zachowań typowych dla hazardu moralnego ze względu na gwarantowanie depozytów, zmuszając dużych i nieubezpieczonych deponentów oraz tzw. wielkich wierzycieli do odpowiednich badań banków, którym powierzają środki w trosce o uniknięcie strat własnych. Jest to uzasadnione, gdyż ci właśnie klienci banku są w korzystniejszej sytuacji od drobnych deponentów w rozpoznawaniu ryzyka, jakie podejmują w operacjach z bankiem, który prowadzi nieostrożne działania lub operuje na wysoce recesyjnym rynku. Praktyka stosowania testu najmniejszego kosztu może spowodować także, że z czasem menedżerowie bankowi będą bardziej rozważni w podejmowaniu ryzyka – w warunkach załamania cyklu koniunkturalnego, wiedząc że utracą zarówno posady, jak i poczynione inwestycje w swoich bankach. Trzeba też liczyć się z tym, że decyzje regulatorów o wykorzystaniu kapitału dotychczasowych właścicieli na pokrycie strat banku podniosą poziom dyscypliny rynkowej i uczynią inwestorów bardziej rozważnymi w wyborze banku, któremu powierzają swe kapitały. R.T. Helfer, *Banking System Stability...*, s. 7.

<sup>7)</sup> Tekst jednolity Dz.U. z 2000 r., nr 9, poz. 131.

<sup>8)</sup> Por. W. Baka, *Kierunki rozwoju działalności BFG w 1998 r.*, „Bezpieczny Bank” 1998, nr 1, s. 3–8; M. Grzybowski, *Pięć lat Bankowego Funduszu Gwarancyjnego*, „Bezpieczny Bank” 2000, nr 1, s. 9–14; M. Grzybowski, M. Safjan i inni, *Komentarz do ustawy o Bankowym funduszu Gwarancyjnym*, Konieczny i Kruszewski, Warszawa 1998, s. 85–105; *Identyfikacja stanu zagrożenia wypłacalności – kryterium i metody*, „Bezpieczny Bank” 1997, nr 1, s. 87–120.

<sup>9)</sup> Coraz częściej podnosi się słabość polskiego systemu gwarantowania depozytów wynikającą z konstrukcji funduszu ochrony środków gwarantowanych, który ma charakter odnawialny do ustalonego przez Radę BFG poziomu (poprzez uchwałę o stawce jego tworzenia), a nie kumulatywny, stanowiący bufor przed ewentualnymi upadłościami dużych banków, w stosunku do których udzielenie pomocy na sanację jest swoistym mniejszym złem.

<sup>10)</sup> Doświadczenia z realizacją gwarancji dla deponentów Banku Staropolskiego S.A. wskazują, że następuje swoista redystrybucja klientów i ich depozytów w sytuacji wypłaty środków gwarantowanych przez inne banki, które w znaczącej części przejmują tych klientów.

<sup>11)</sup> W Polsce nie ma instytucji finansowej podobnej do amerykańskiego Nations Bank, której strategia rozwoju zasadza się na przejściach i posiadającego zespół około 300 specjalistów (tzw. bank-killers'), gotowych do natychmiastowego przejścia (przez inkorporację) innego banku.

<sup>12)</sup> Ciekawych doświadczeń w tym zakresie dostarczają przypadki Banku Staropolskiego a zwłaszcza BWR Real, których sytuacja była dość wyraźnie upubliczniana w massmediach, a nie doszło do paniki bankowej.

Marek Urbaniak

Dyrektor Departamentu Sieci i Rozwoju  
PROSPER-BANK SA

## ANALIZA STRATEGII SANOWANIA POLSKICH BANKÓW

Dzięki aktywnej polityce Narodowego Banku Polskiego oraz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego polski system bankowy od kilku lat systematycznie poprawia swoją wiarygodność. Obowiązujący obecnie jednolity system gwarancji oraz zwiększanie bezpieczeństwa systemu bankowego poprzez efektywne sanowanie słabszych jego uczestników dobrze służy zarówno bankom, jak i klientom.

Proces ten trwa już na tyle długo, że można pokusić się o przeanalizowanie jakimi metodami są sanowane nasze banki. Bez obawy o zbytnie uproszczenie na podstawie doświadczeń ostatnich lat można wyróżnić trzy zasadnicze strategie:

- dominująca – to strategia „*asymilacji*”, czyli całkowite wchłonięcie sanowanego banku przez strategicznego właściciela;
- sporadycznie występująca – to strategia *zachowania odrębności podmiotowej* sanowanego banku, wspomaganie kapitałowe oraz w zakresie know-how; korzystanie z możliwości atrakcyjnej alokacji nadwyżki pozyskiwanych środków;
- pojedynczy przypadek – to strategia *zachowania elementów odrębności podmiotowej po zmianie nazwy i znaczne ograniczenie roli centrali banku*, wzmocnienie kapitałowe, ujednoczenie organizacyjne i informatyczne; przekazywanie know-how; korzystanie z możliwości atrakcyjniejszej rynkowej oferty pozyskiwania środków.

Oceniając poszczególne strategie sanacji, warto przeanalizować, jakie konsekwencje niosą one dla określonych grup interesu w każdym z uzdrawianych banków. Główne grupy interesu, czyli zbiorowości, dla których przebieg i wynik sanacji mają istotne znaczenie, to:

- ❖ właściciele sanowanego banku,
- ❖ klienci,
- ❖ pracownicy banku,
- ❖ instytucje nadzoru bankowego.

W analizie tej można określić zalety i wady każdej formy sanacji z punktu widzenia danej grupy interesu.