

Lech Chętnik
Prezes Zarządu
Banku Spółdzielczego w Sztumie

NIEBEZPIECZEŃSTWA I KORZYŚCI DLA BANKU SPÓŁDZIELCZEGO PRZEJMUJĄCEGO ZAGROŻONY BANK SPÓŁDZIELCZY

Zmian gospodarcze zachodzące w Polsce w ostatnim dziesięcioleciu stworzyły nowe warunki funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych, w tym także całego sektora bankowego.

Spółdzielczość bankowa należy do sektorów, w których wystąpił szczególnie brak przygotowania i świadomości niebezpieczeństw oraz korzyści, jakie przyniosły przemiany gospodarcze w Polsce.

W latach osiemdziesiątych autor miał bezpośredni związek z sektorami spółdzielczości kółek rolniczych, mieszkaniowej oraz samopomocy chłopskiej i to pozwala mi stwierdzić, że działalność banków spółdzielczych była działalnością pozorną w szczególnym stopniu. Jeżeli bankowi określano ceny produktów, rodzaj produktów, cele kredytowania i limity wypłat kredytów, zakres, rodzaj i wielkość prowizji, fundusze płac i środki na inwestycje itp., a do tego obsady zarządu ustanawiali nie przedstawiciele właścicieli, ale administracja resortowa wyższego szczebla, to nasuwa się prosty wniosek, że działalność gospodarczą banki spółdzielcze zaczęły po 1990 r. i od razu na głębokiej wodzie. Na konsekwencje tej sytuacji nie trzeba było długo czekać. Z ponad 1600 banków spółdzielczych znacząca część popadła w stan zagrożenia, który zmuszał do zajęcia się problemem globalnie w skali kraju ze względu na groźne potencjalne i rzeczywiste skutki ekonomiczne dla lokalnych społeczności, korzystających z usług banków spółdzielczych.

W tym miejscu należy wyraźnie powiedzieć, że problem ten dotyczył nie tylko banków spółdzielczych, ale także państwowych i nowych – prywatnych. Liczebność w Polsce banków spółdzielczych w stosunku do pozostałych stwarzała wrażenie, że problemy z bankami dotyczą głównie banków spółdzielczych i że one są zagrożeniem dla systemu bankowego.

Przypomnienie sytuacji z lat dziewięćdziesiątych w bankach spółdzielczych jest konieczne, gdyż mówiąc o problemach przejmowania jednych banków spół-

dzielczych przez inne, nie można pominąć faktu, że opinie o możliwościach i perspektywach spółdzielczego sektora bankowego nie zachęcały do fuzji, a klientów do współpracy z bankami spółdzielczymi. Znane są sytuacje, gdy klienci przechodzili do innych banków, gdyż ich partnerzy nie honorowali np. gwarancji banku spółdzielczego.

Przyczyny zagrożeń w bankach spółdzielczych miały swoje wyraźne źródła, do których przede wszystkim należy zaliczyć:

1. Prowadzenie działalności głównie w sektorze rolniczym.
Urynkowanie już w 1988 r. rolnictwa nie zaowocowało oczekiwanymi skutkami w postaci poprawy sytuacji materialnej rolników, których nikt nie uprzedził, jakie będą kolejne zmiany w gospodarce, w tym w obrocie żywnością, imporcie itp. Wielu rolników podjęło się inwestycji w swoich gospodarstwach finansowanych z kredytów zaciąganych przede wszystkim w bankach spółdzielczych. Po wprowadzeniu od stycznia 1990 r. reform gospodarczych w całej gospodarce kredyty te stały się pułapką ekonomiczną, która w wielu przypadkach całkowicie pogrążyła część aktywnych gospodarstw, co jednocześnie zaważyło na losach banków kredytujących. Bank Spółdzielczy w Sztumie uczestniczył bezpośrednio w procesie oddłużania rolnictwa na terenie byłych województw elbląskiego i gdańskiego, co pozwoliło obserwować, jak negatywne skutki dla banków spółdzielczych wywołało ich zaangażowanie kredytowe w rolnictwie.
2. Brak podstaw oceny skutków przemian gospodarczych i umiejętności oceny zagrożeń wpływających na ryzyko związane z kredytowaniem.
Nie mając doświadczenia i dobrych przykładów, w zarządach części banków zapomniano o zwykłym rozsądku, który także w warunkach gospodarki nakazowej był konieczny przy podejmowaniu decyzji kredytowych. Dało to o sobie znać także w bankach spółdzielczych, w których rolnictwo nie było sektorem dominującym.
3. Negatywne skutki zmian w 1990 r. ustawy Prawo spółdzielcze.
Przyczyna ta była często pomijana w ocenach sytuacji bankowego sektora spółdzielczego. Pomijając ideologiczne przesłanki powodów zmian tej ustawy, nie sposób nie zauważyć, że pozbawiły one sektor spółdzielczy nadzoru w okresie, gdy nadzór bankowy jeszcze nie działał w obecnej formie i zakresie, a brak było innych uregulowań prawnych. W latach 1990–1992 z braku biegłych księgowych znających się na rachunkowości bankowej odbiory bilansów były finansowane przez społecznie działające komisje rewizyjne, złożone głównie z rolników i rzemieślników. „Bocznymi drzwiami” wprowadzano do prac weryfikacyjnych nad bilansem pracowników lustracji BGŻ jako konsultantów lub banki wymieniały się głównymi księgowymi. W tej sytuacji trudno się dziwić, że ocena aktyw kredytowych była ogólnikowa, jeżeli w ogóle można mówić o ocenie aktyw, a przecież istniała sprawa zobowiązań zaciąganych przez banki, np. gwarancji.

Inne przyczyny problemów ekonomicznych w bankach spółdzielczych tkwiły w usytuowaniu i zasadach działania banków przed zasadniczymi reformami lub były pochodną wymienionych czynników.

Niezależnie jednak od okoliczności i przyczyn złej sytuacji ekonomicznej wielu banków spółdzielczych na początku lat dziewięćdziesiątych, konieczne stało się przeciwdziałanie skutkom, jakie mogła wywołać masowa upadłość banków spółdzielczych, a na taką się zanosilo. Na szczęście dla sektora Prezes NBP nie wykorzystał wówczas formalnych podstaw prawnych do takiego masowego składania wniosków o upadłość.

Przypomnienie okoliczności i przyczyn gwałtownego pogorszenia się sytuacji ekonomicznej spółdzielczego sektora bankowego na początku lat dziewięćdziesiątych jest konieczne, gdyż miały one istotny wpływ na późniejsze działania uzdrawiające tę sytuację przez połączenia banków zagrożonych z bankami „zdrowymi”.

Działania na rzecz poprawy sytuacji podejmowane były na zewnątrz i wewnątrz spółdzielczego sektora bankowego. Do najważniejszych trzeba zaliczyć:

1. **Pierwszym działaniem uzdrawiającym na rzecz spółdzielczości bankowej było postępowanie oddłużeniowe wobec rolnictwa realizowane ze środków Funduszu Restrukturyzacji i Oddłużania Rolnictwa.** Wykupienie znacznej części długów kredytowych rolników wobec banków dawało szansę gospodarstwu rolnym, ale jednocześnie ratowało przed niechybną upadłością niektóre banki spółdzielcze, a wielu bankom poprawiło stan portfela kredytowego. Nie wszystkie banki wykorzystwały tę szansę. Nie podjęły starań, aby poprawić sposób działania i oceny ryzyka oraz system organizacji i ponownie dopuściły do pogorszenia portfela kredytowego. Dla niektórych banków oddłużenie gospodarstw rolnych było niewystarczającą pomocą i musiały zaprzestać działalności. Oddłużenie rolnictwa indywidualnego nie mogło w niczym pomóc bankom osadzonym głównie w środowiskach miejskich.
2. **Pojawiły się pierwsze połączenia banków z ich inicjatywy, bez zachęt i nacisków zewnętrznych.**

Podstawą tych fuzji były przepisy prawa spółdzielczego istniejące od wielu lat, ale praktycznie przedtem stosowane sporadycznie. W przypadku łączenia się banków spółdzielczych w dobrej sytuacji fuzja nie niosła ze sobą ryzyka dla banku przyłączającego. Znacznie trudniej było przeprowadzić połączenie, gdy przedmiotem przyłączenia był bank zagrożony. Brak wyraźnych zewnętrznych działań na rzecz uzdrawiania sytuacji w bankach spółdzielczych zaowocowało na terenie województwa elbląskiego projektem połączenia 16 z 25 istniejących banków spółdzielczych pod szyldem Banku Spółdzielczego w Sztumie. Inicjatywa wyszła od banków, które bądź były jednoznacznie zagrożone, bądź miały problemy z płynnością i obawiały się skutków utrzymywania się takiej sytuacji. W trakcie analizowania nowej struktury po takim wielokrotnym połączeniu część banków wycofała się uświadamiając sobie, że jest to kres istnienia jako podmiotu, koniec autonomii itp., a na taką sytuację banki bezpośrednio nie zagrożone jeszcze nie były przygotowane. Bank przyłączający

nie mógł wziąć natomiast odpowiedzialności ekonomicznej za te banki, pozostawiając im samodzielność zarządczą. Inną przeszkodą były banki bezpośrednio zagrożone upadłością. Komplikowało to sytuację nowej struktury i przy braku wówczas zewnętrznej pomocy finansowej zniechęcała banki będące w lepszej sytuacji. Końcowy projekt fuzji obejmował na początku 1994 r. 10 banków spółdzielczych. NBP wstępnie zaoferował pomoc finansową w formie kredytu wekslowego w kwocie 10 mld (starych złotych). Ostatecznie projektu nie zrealizowano, gdyż pojawiły się oficjalne informacje o zbliżającym się uchwaleniu ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych, która w założeniach miała bezpośrednią pomoc dla banków spółdzielczych w formie obligacji Skarbu Państwa.

3. **1994 r. przyniósł istotny przełom w restrukturyzacji spółdzielczego sektora bankowego, przynajmniej w zakresie jednoznacznej pomocy kierowanej bezpośrednio do banków spółdzielczych, polegającej na przejęciu przez nowo powstające banki regionalne złych kredytów od banków spółdzielczych.**

Przepisy ustawy z 24 czerwca 1994 r. odsunęły na dalszy plan projekty łączenia się banków spółdzielczych. Ustawa stworzyła warunki do powstania struktur, w których i duże, i niewielkie kapitałowo banki mogły bezpiecznie funkcjonować w ramach konsolidacji finansowej.

Przepisy ustawowe i niekonsekwencja w ich wprowadzaniu dały podstawy do dyskusji nad spółdzielczością bankową, która trwa do dziś, dając zatrudnienie licznej grupie specjalistów.

4. **Wprowadzenie przepisów o progach kapitałowych** zdynamizowało pojawiające się coraz częściej od 1995 r. połączenia banków spółdzielczych, wspierane pożyczkami z Bankowego Funduszu Gwarancyjnego i przez NBP, głównie w formie zwolnienia z obowiązku odprowadzania rezerwy obowiązkowej. Tej pomocy finansowej należy przypisać główną siłę sprawczą przyłączenia przez banki silniejsze banków słabszych.

Bank Spółdzielczy w Sztumie w latach 1993–1999 aktywnie uczestniczył w procesie restrukturyzacji spółdzielczości bankowej.

Mając po 1992 r. dobrą sytuację ekonomiczną skupiał na sobie uwagę banków spółdzielczych potrzebujących wsparcia ze strony silniejszych partnerów.

W powstałej sytuacji Bank Spółdzielczy w Sztumie widział dla siebie szansę rozwoju przez przeobrażenia innych banków.

Będąc w specyficznym położeniu geograficznym między bankami funkcjonującymi w znacznie większych miejscowościach i pretendującymi do roli głównych jednostek w sektorze, Bank Spółdzielczy w Sztumie mógł rozszerzyć swój teren działania poprzez przyłączenia banków, niekiedy znacznie oddalonych od Sztumu i będących w zdecydowanie złej sytuacji finansowej. Wszystkie połączenia głównie były wynikiem inicjatywy banków szukających banku, który zgodziłby się na połączenie przy uwzględnieniu pewnych oczekiwań związanych z łączeniem, jego

skutkami dla udziałowców, pracowników i przyszłych procedur, dotyczących trybu rozpatrywania wniosków kredytowych itp.

Działaniom łączeniowym banku sprzyjały takie czynniki, jak:

1. Dobra opinia o skuteczności działania w związku z podjęciem w latach 1992 i 1993 współpracy z Ministerstwem Rolnictwa w zakresie oddłużenia gospodarstw rolnych na terenie województw elbląskiego i gdańskiego. Większość banków spółdzielczych skorzystała ekonomicznie na współpracy z Bankiem Spółdzielczym w Sztumie. Także z inicjatywy BS w Sztumie we wszystkich bankach spółdzielczych województwa elbląskiego wprowadzono jednolity system informatyczny.
2. Oferta pomocy finansowej z Bankowego Funduszu Gwarancyjnego w formie pożyczki preferencyjnej w wysokości zagrożonych depozytów w bankach przyłączonych oraz możliwości pomocy z NBP w postaci zwolnienia z obowiązku odprowadzania rezerwy obowiązkowej i przychylność NBP dla aktywnych działań łączeniowych.

Bank Spółdzielczy w Sztumie przyłączył cztery inne banki spółdzielcze oraz przejął działalność na terenie jednego z upadłych banków.

W wyniku tych działań powstała struktura złożona z piętnastu jednostek organizacyjnych (oddziałów, filii i punktów kasowych). Bank Spółdzielczy w Sztumie nie jest w tej dziedzinie rekordzistą (choć nie o rekord tu chodzi), niemniej realizując łączenie zetknął się ze wszystkimi podstawowymi problemami dotyczącymi korzyści i zagrożeń, wynikającymi z przyjętej drogi rozwoju.

Pierwsze przyłączenie nastąpiło z dniem 1 sierpnia 1995 r. Był to bank położony w gminie typowo rolniczej. Miał niewielkie szanse samodzielnego bytu, co uświadomiły sobie władze banku, zanim powstały poważne problemy finansowe.

Bank ten jest oddalony od Sztumu o 85 km, co jest ważne ze względu na konsekwencje z tego wynikające.

Istotna także dla oceny zagrożeń jest data łączenia. Chęć zaoszczędzenia na kosztach badania bilansów banków łączących się i zamiar skrócenia do minimum okresu między datą sporządzenia bilansu i datą zebrań przedstawicieli spowodowały ograniczoną ocenę kondycji banku przyłączonego.

Późniejsza rzeczywistość wykazała, że pomoc z BFG mogła być większa, gdyby partnera oceniano krytyczniej, niż wynikało to z bezwzględnych liczb bilansu i deklaracji ustępujących władz banku. Nie były to co prawda drastyczne różnice ocen przed i po połączeniu i nie wpłynęły na sytuację całego banku, ale unaocznily utratę pewnych szans na łatwiejszą integrację i konsolidację.

Kolejne dwa połączenia zrealizowano pod datą 1 stycznia 1996 r. podejmując decyzje o połączeniach przed datą połączenia i na podstawie bilansów rocznych tym razem poddanych dokładnej weryfikacji. W obu przypadkach znana była już sytuacja ekonomiczna banków przyłączanych, a w jednym przypadku krytyczna. I tym razem nie były to banki blisko położone. Ze względu na ich sytuację skuteczną realizacją fuzji wymagała zgody NBP, poprzedzonej opracowaniem

kilkuletniego planu naprawczego. Na tej podstawie Bank Spółdzielczy w Sztumie uzyskał preferencyjną pożyczkę z Bankowego Funduszu Gwarancyjnego na 5 lat oraz zwolnienie okresowe przez NBP z obowiązku odprowadzania rezerwy obowiązkowej. Powstała jednak konieczność odpracowania strat przyłączonych banków w kwocie prawie 600.000 PLN.

Kolejne dwie fuzje nie doszły do skutku z przyczyn zewnętrznych. Daleko zaawansowane procesy łączenia w obu przypadkach spotkały się z negatywną dla tych projektów reakcją banku regionalnego i sąsiednich banków spółdzielczych. Ich działania skłoniły banki do wycofania się z projektów łączenia z Bankiem Spółdzielczym w Sztumie. Ponieważ oba banki leżały na terenie województwa gdańskiego, reakcja otoczenia wydaje się być naturalna, chociaż nie pozbawiona podtekstów co do roli banki zrzeszających.

Dla Banku Spółdzielczego w Sztumie połączenia te nie miały istotnego znaczenia, gdyż dotyczyły banków ze znaczną przewagą działalności na rzecz rolnictwa.

W ten sposób ujawniło się jedno z zagrożeń, związanych z podejmowaniem łążeń, polegające na możliwym fiasku podjętych działań. Ryzyko takie istnieje do samego momentu podjęcia przez zebrania przedstawicieli uchwał o połączeniu banków.

Następne połączenie zostało zrealizowane pod datą 1 stycznia 1999 r., przy czym uchwałę połączeniową Zebranie Przedstawicieli Banku Spółdzielczego w Sztumie podjęło po zweryfikowaniu bilansów rocznych obu banków. Ten trzydziesięcioletni bank oddalony o 100 km otwierał nowy rynek, o mniejszych oczekiwaniach sektora rolniczego, ale bliski rynku wielkomiejskiego. Fuzję zrealizowano ze względu na przepisy dotyczące obowiązku osiągania progów kapitałowych.

Przedstawienie sytuacji banków spółdzielczych w latach dziewięćdziesiątych, w których Bank Spółdzielczy w Sztumie realizował plany rozwoju przede wszystkim opierając się na fuzjach, ma istotne znaczenie dla oceny zagrożeń i korzyści, jakie z tego wynikały.

Przedstawione oceny i fakty odnoszą się oczywiście do przypadku Banku Spółdzielczego w Sztumie, niemniej w dużym stopniu mają znaczenie uniwersalne. Doświadczenie wykazuje, że dla obiektywnej oceny tych zagrożeń i korzyści nie ma istotnego znaczenia liczba przyłączonych banków.

Zdecydowaną większość rozpoznanych korzyści i zagrożeń ujawnia już kilka (3-4) zrealizowanych przyłączeń.

Przybliżenia wymaga określenie „zagrożony bank”. W przypadku przeciętnego banku jest to określenie nieprecyzyjne co do stanu banku, jak i czasu ustalenia tego stanu. Jeżeli przyjmiemy, że przyłączenie się takiego banku do innego jest koniecznością, to warto znać przyczyny tej konieczności.

Za zagrożony bank z całą pewnością należy uznać taki, którego bilans i ocena wskaźnikowa wykazują wartości znacznie odbiegające od norm:

- ♦ niskie, a niekiedy ujemne fundusze własne,

- ❖ powtarzające się straty na działalności,
- ❖ wysoki udział aktywów zagrożonych,
- ❖ utrzymujący się niski wskaźnik wypłacalności,
- ❖ powtarzające się okresy braku płynności.

W takich przypadkach przyłączenie się do innego banku to w zasadzie warunek konieczny jego dalszego istnienia jako jednostki organizacyjnej banku przyłączającego.

Bardzo zła sytuacja banku zagrożonego wynikająca z ksiąg, może jednocześnie oznaczać, że zapisy rachunkowe są rzetelne, m.in. że stan aktywów jest prawidłowo oceniony. Krytycznie zła sytuacja ekonomiczna eliminuje sens kamuflowania problemów przez nierzetelne zapisy w księgach. W takiej sytuacji bank przyłączony praktycznie nie może stawiać żadnych warunków, zwłaszcza że dla jego organów zarządzających i kontrolnych przyłączenie do innego banku spółdzielczego jest także osobistą deską ratunku. Jeśli chodzi natomiast o bank przyłączający, to muszą takimże przejściu towarzyszyć inne korzyści niż doraźne wzmocnienie ekonomiczne, jeżeli przejście to ma mieć sens.

Za zagrożony należy uznać także bank spółdzielczy, którego sytuacja finansowa waha się. Bank taki wykazuje:

- ❖ niską rentowność,
- ❖ w portfelu kredytowym występuje stosunkowo duży udział kredytów trudnych,
- ❖ bank dla utrzymania płynności musi ciągle zasilać się z innego banku,
- ❖ poziom kosztów ogólnych jest drastycznie niski i wskazuje na ograniczenie nakładów na utrzymanie należytego stanu technicznego infrastruktury banku,
- ❖ wynagrodzenie pracowników utrzymuje się od kilku lat na niezmiennie niskim poziomie,
- ❖ spada udział w rynku lokalnym usług bankowych na skutek ograniczenia kosztów marketingu,
- ❖ proponowane stopy procentowe lokat terminowych są wysokie, aby utrzymać środki za wszelką cenę z powodu małej liczby tego rodzaju rachunków, a jednocześnie oferuje się wysokie stopy procentowe kredytów próbując równoważyć koszty pozyskania środków, wywołując skutecznie ucieczkę klientów. Występuje skłonność do łagodzenia wymogów formalnych i merytorycznych, co w przyszłości może jeszcze bardziej pogorszyć portfel kredytowy.

W opisanym przypadku sytuacja o tyle jest trudniejsza, że kierujący bankiem spółdzielczym tkwią w przekonaniu, iż mają dobrą sytuację i są atrakcyjnym partnerem mogącym stawiać warunki bankowi przyłączającemu, zwłaszcza gdy kilka okolicznych banków zainteresowanych jest przejściem, kierując się oficjalnie dostępnymi danymi o jego sytuacji.

Za zagrożony można uznać także bank, którego wyniki ekonomiczne są obiektywnie dobre, a jedyny problem stanowią zbyt niskie fundusze własne w stosunku do wymogów prawa bankowego. Zagrożenie dotyczy

przypadku braku prawnych możliwości samodzielnego istnienia ze wszystkimi tego skutkami.

Banki spółdzielcze, zwłaszcza o niewielkich funduszach (300–500 tys. euro), wykazują dużą wrażliwość na sytuację gospodarczą rynku, szczególnie jeżeli na rynku dominuje jakaś branża, np. drobiarstwo. Trwała i okresowa recesja takiej branży lub wycofanie się klienta strategicznego, np. samorządu terytorialnego, może wywołać poważne perturbacje. **Można więc uważać za zagrożony także bank spółdzielczy, którego działalność opiera się głównie na jednej branży lub ma jednego lub najwyższej paru klientów strategicznych przy niewielkiej liczbie pozostałych klientów.**

Mówiąc o przejmowaniu jednego banku spółdzielczego przez inny można mieć na uwadze różne rodzaje przejmowania.

Z punktu widzenia interesu banku przejmującego najkorzystniejsze jest dla niego przejęcie na zasadzie zakupu przedsiębiorstwa z całym dobrodziejstwem inwentarza.

Zdecydowana jednak większość przejęć w polskim sektorze banków spółdzielczych jest wynikiem kompromisów zawieranych między przejmującym i przejmowanym, co później się odciska na organizacji nowej struktury i jej sytuacji ekonomicznej. Widać to zwłaszcza w zakresie liczebności i form organów zarządzających bankiem, kontrolnych i pomocniczych. Przy oddziałach powstałych na bazie banków przyłączonych tworzone są społeczne rady, komisje, komitety itp. Brak właściwej formuły działania dla takich organów samorządu spółdzielczego nie służy umocnieniu wpływu właścicielskiego na politykę banku. Jeżeli przedstawiciel takich komisji, komitetów lub rad próbuje aktywnie uczestniczyć w procedurach np. przyznawania kredytów, to fakt ten może wywołać u potencjalnych klientów, często bardzo wrażliwych na kwestię poufności, ochrony tajemnicy służbowej, obawy co do ochrony ich interesów.

Z takimi przypadkami zetknął się Bank Spółdzielczy w Sztumie. Z przyjętych w toku przejmowania innych banków rozwiązań w dziedzinie wpływu udziałowców przejmowanego banku na działalność nowej struktury może wynikać jedno z ważnych ryzyk lub wręcz zagrożeń.

Wyrażone opinie i wnioski są głównie wynikiem własnych doświadczeń, stąd też określenie niebezpieczeństw i korzyści występujących przy łączeniu banków spółdzielczych ma indywidualny charakter.

Z przyłączeniem zagrożonego banku spółdzielczego wiążą się istotne niebezpieczeństwa dla banku przyłączającego. Mają one dwa zasadnicze źródła. Jednym jest rzeczywisty stan finansów, organizacji i zaniedbań w banku przyłączonym. Drugim źródłem niebezpieczeństw jest nowa struktura powstała po połączeniu, zwłaszcza gdy wynika z kilku połączeń. Chodzi głównie o skuteczność systemu zarządzania. Większość banków spółdzielczych funkcjonowała w ramach stosunkowo prostej struktury organizacyjnej, w której dyrektor lub prezes skupiał w swoich rękach większość spraw. W zarządach działali społecznie pracujący członkowie banku. Reakcja na występujące zjawiska i sytuacje mogła być natych-

miastowa. Radykalnie to się zmienia, gdy nastąpi przyłączenie innego lub kilku banków.

Wśród rozpoznanych zagrożeń pierwszej grupy dominujące znaczenie ma stan portfela kredytowego. Bank przejmowany (kierownictwo tego banku) nie widzi korzyści w ujawnianiu całego ryzyka, jakie tkwi w aktywach kredytowych, będącego najczęściej powodem kłopotów ekonomicznych tego banku. Można to tłumaczyć obawą o słabą pozycję w procesie ustalania warunków przejścia lub wręcz strach przed osobistą odpowiedzialnością za wcześniejsze decyzje kredytowe.

Występuje także inna przyczyna niewykazywania problemów w działalności kredytowej. Jest nią brak umiejętności oceny przez pracowników i kierownictwo stanu tego portfela i funkcjonowanie w przeświadczeniu, że wszystko jest w porządku. Przykładem mogą być przypadki związane z tworzeniem rezerw celowych. Zalecenia NBP dopuszczały możliwość tworzenia jedynie 50% wymaganych rezerw na trudne kredyty zabezpieczone hipoteką na niezamieszkanym domku mieszkalnym. I tak dosłownie tę zasadę stosowano. Dopiero późniejsza dokładna ocena wykazała, że na tych nieruchomościach były hipoteki innych banków z tytułu zobowiązań podatkowych i szanse na zaspokojenie z takiej nieruchomości były niewielkie lub żadne.

Inne ryzyko w zakresie stanu portfela kredytowego odnosiło się do stanu formalno-prawnego dokumentacji kredytowej. Obecnie przypadki krańcowych błędów są zdecydowanie rzadsze.

Bank Spółdzielczy w Sztumie stanął przed koniecznością zweryfikowania stanu portfela kredytowego po zrealizowaniu przyłączeń. Wystąpił przypadek konieczności zwiększenia rezerw celowych o 100% z powodu złej klasyfikacji stopnia zagrożenia spłaty kredytów (z pozycji poniżej standardu do straconej) oraz przypadek przekwalifikowania części kredytów do kredytów zagrożonych w różnym stopniu, łącznie o 100%. Przypadki te radykalnie zmieniły rachunki wyników banków przejmowanych z pozycji zysk na pozycję „strata”.

W liczbach opisane sytuacje przedstawiają się następująco:

I. Data przyłączenia – 01.08.1995 r.

- ❖ kredyty stracone na – 31.07.1995 r. – 43.059 złotych
- ❖ kredyty stracone na – 31.12.1995 r. – 84.940 złotych
- ❖ zmiana po dokładnej weryfikacji portfela – 97,3%

II. Data przyłączenia – 01.01.1996 r.

- ❖ kredyty poniżej standardu
- ❖ kredyty wątpliwe
- ❖ kredyty stracone

Ogółem:

- ❖ zmiana – 100,2%

Na wyższą ocenę portfeli kredytowych przejmowanych banków niewątpliwie wpłynął stosunkowo niski ogólny ich potencjał i związane z tym przyjęcie

mniejszego ryzyka skutków ewentualnych niespodzianek oraz zaufanie do deklaracji składanych przez ich zarządy co do rzeczywistej sytuacji banków. Z tego wynikał wniosek dla późniejszych przejęć, że takie małe portfele kredytowe mogą zawierać przykre niespodzianki, a do deklaracji składanych przez zarządy należy odnosić się z pewną ostrożnością.

Z powyższych powodów ocenie stanu portfela kredytowego w banku przyłączonym należy poświęcić szczególną uwagę. Weryfikacja przez biegłych rewidentów – w ramach badania bilansów sporządzanych na dzień połączenia – jest niewystarczająca, aby sytuację obiektywnie ocenić.

Inny rodzaj ryzyka wiąże się z okresem przejściowym między podjęciem procedury przyłączenia a jej zrealizowaniem, tzn. do zebrania przedstawicieli w banku przyłączającym, na którym zapada ostateczna decyzja o przyłączeniu.

W tym okresie może występować skłonność kierownictwa banku przejmowanego do podejmowania nieracjonalnych decyzji w bieżącej działalności, podyktowanych doraźną korzyścią. Decyzje takie mogą się wiązać np. z przyznawaniem kredytów obarczonych dużym ryzykiem, dokonywaniem zakupów inwestycyjnych lub podnoszeniem wynagrodzeń. Spotkałem się z przypadkiem zakupu obiektu przez zarząd banku przejmowanego po uchwale zebrania przedstawicieli banku przejmującego, kiedy zgodnie z ustawą Prawo spółdzielcze zarząd ten nie istniał.

Inny przypadek to podniesienie – w okresie przygotowywania fuzji w banku przejmowanym – wynagrodzenia o prawie 80% bez uzgodnienia z bankiem przejmującym.

Dla ograniczenia tego rodzaju niebezpieczeństwa Bank Spółdzielczy w Sztumie stosował umowy zawierane łącznie przez zarządy i rady nadzorcze, w których określano zasady zachowania się stron w najważniejszych kwestiach do czasu podjęcia ostatecznych uchwał przez zebrania przedstawicieli.

Kolejne istotne niebezpieczeństwo dla banku przejmującego, to ogólnie mówiąc, stan majątku trwałego, zwłaszcza obiektów i lokali. Dogłębna ocena przyszłych koniecznych nakładów inwestycyjnych jest bardzo ważna, aby właściwie wykonać projekt działalności po przyłączeniu (szczególnie jeśli wiąże się to z zamiarem uzyskania pomocy z NBP i BFG) i przewidzieć źródła finansowania inwestycji i ich wpływ na osiągnięcie zakładanych celów.

Łagodniejszym okiem na stan techniczny obiektów czy lokalu banku zagrożonego patrzą różne kontrole, a znacznie bardziej wymagające są kontrole z banku, który sprawom tym poświęca należyłą uwagę. Odnotowane przypadki to m.in. nie uregulowany stan prawny gruntów. Potrzeba było prawie trzech lat, aby prawnie uporządkować te kwestie w jednym z przyłączonych banków i móc uzyskać pozwolenie na budowę. W przypadku dzierżawy lokali występuje ryzyko wynikające ze źle sporządzanych umów, w których np. okres wypowiedzenia wynosi tylko 3 miesiące przy braku zabezpieczenia zwrotu przez właściciela poniesionych nakładów na modernizację. Nieuregulowanie tych kwestii przed przejściem może skomplikować funkcjonowanie placówki bankowej po przejściu lub skłaniać właścicieli do forsowania opłat od nowego dzierżawcy. Prawie regułą

jest konieczność modernizacji lokali i obiektów banku przejmowanego lub potrzeba pozyskania nowych, lepiej usytuowanych ze względu na oczekiwania klientów i lokalizację konkurencji.

W projekcie nakładów na inwestycje budowlane należy uwzględnić znaczną poprawkę na wydatki nie przewidziane. Późniejsze kosztorysy, a następnie końcowa wycena pokażą, że poprawki te były w pełni uzasadnione.

Ze stanu zagrożenia banku musi wynikać oszczędzanie, często wieloletnie, m.in. na inwestycjach (chyba że do inwestycji zmusza stan zagrożenia). Wiele banków spółdzielczych funkcjonuje w starych obiektach, często zabytkowych, co zwiększa potrzebne nakłady inwestycyjne. Zmienione przepisy budowlane odnoszące się do instalacji elektrycznych, ociepleń, podjazdów dla osób niepełnosprawnych, zasileń energetycznych, systemów ogrzewania itp. także zmuszają do dodatkowych kosztów.

Osobne zagrożenie stanowi podstawowe wyposażenie, które może być przestarzałe, zużyte, niezgodne z normami bhp itd. i w rzeczywistości kwalifikuje się do wymiany.

Z wymienionymi nakładami wiąże się także innego rodzaju niebezpieczeństwo wynikające z chęci osiągnięcia wysokiego standardu lokalu, mimo że nie ma to uzasadnienia w oczekiwaniu klientów i możliwościach zarobienia na lokalnym rynku na poniesione nakłady. Z tych też względów nie do przecenienia dla późniejszych skutków jest decyzja o zakresie nakładów inwestycyjnych. Nie można robić także w tym względzie nieuzasadnionych oszczędności (w Banku Spółdzielczym w Sztumie odnotowano przypadki rezygnacji z oferty banku dotyczącej złożenia lokat mimo jej niewątpliwiej atrakcyjności, bo placówka powstała na bazie przejętego banku „jest taka nienowoczesna”). Decyzja o ograniczonym zakresie modernizacji czy remontu może się nie dać zrealizować, gdy będą odkrywane kolejne ukryte wady obiektu konieczne do usunięcia.

O koniecznych zakupach wyposażenia typu: telefon, koparki, faksy, niszczarki itp. można już obecnie mniej mówić, gdyż z reguły banki je posiadają. Każdy z banków przejmowanych przez Bank Spółdzielczy w Sztumie musiał uzupełnić ww. wyposażenie.

Inna grupa problemów wynika ze stanu systemu informatycznego. Sprawność tego systemu to obecnie podstawa działalności banku. Bez tego bank nie mógłby sprzedawać niektórych podstawowych produktów, nie mówiąc o ewidencji, sprawozdawczości czy analizach. Z góry można założyć, że przejmowany zagrożony bank spółdzielczy wymaga wymiany większości sprzętu i uzupełnienia licznych braków. Problemem jest także oprogramowanie. Szczęście, jeżeli jest zgodne (Bank Spółdzielczy w Sztumie miał to szczęście, na które zapracował kilka lat wcześniej). W przeciwnym razie trzeba je wymienić.

Wydatki na ww. cele należą po przejęciu banku do największych i nieodzownych. Można ograniczyć inwestycje budowlane, ale oszczędzić na informatyce za bardzo się nie da, zakładając oczywiście, że wybrane rozwiązanie systemowe będzie optymalne technicznie i organizacyjnie.

I jeszcze jeden „drobiazg” związany z informatyką – stan łączności. Rozwój telekomunikacji w Polsce w dużym stopniu rozwiązał podstawowe problemy, nie mniej określenie rzeczywistych możliwości generowanych przez istniejące rozwiązania na zewnątrz i wewnątrz banku jest konieczne.

Generalnie nakłady inwestycyjne mogą być dla banku przejmującego jednym z najpoważniejszych niebezpieczeństw.

W latach 1995–1999 Bank Spółdzielczy w Sztumie poniósł nakłady inwestycyjne w kwocie 3.299 tys. zł na modernizację, rozbudowę, wyposażenie itp. 8 placówek, z tego na:

- ❖ cele budowlane i zakup lokali lub obiektów, wyposażenie, inwestycje alarmowe, TV – 2.006 tys. zł
- ❖ sprzęt komputerowy – 1.191 tys. zł
- ❖ oprogramowanie – 103 tys. zł

Stosunkowo niskie wydatki na oprogramowanie są wynikiem zgodności systemów z systemami w bankach przejmowanych, zakup dotyczył więc głównie nowych wersji oprogramowania.

Wysiłek inwestycyjny był więc duży i przekroczył wcześniejsze projekty o około 40%. Projekty nie uwzględniały bowiem wydatków koniecznych na rozwój jednostki macierzystej – utworzenie centrali, koniecznej w wielooddziałowym banku oraz utworzenie w Sztumie odrębnego oddziału operacyjnego.

Zagrożenia bezpośrednie dla banku przejmującego wiążą się z funduszami banku przejmowanego. W swych doświadczeniach Bank Spółdzielczy w Sztumie odnotował także problemy związane z funduszami własnymi banków przejmowanych, takie jak:

- 1) ujemny stan funduszy własnych,
- 2) nie pokryte straty z lat ubiegłych,
- 3) duży stan niedopłaconych udziałów lub udziałów nie zadeklarowanych formalnie,
- 4) dużo niższa jednostka udziałowa w banku przejmowanym.

Każda z tych spraw jest ważna, wymaga czasu i działania z rozmysłem, aby jeden z głównych celów fuzji, tj. wzrost funduszy własnych, został osiągnięty. Istnieje bowiem ryzyko, że udziałowcy mogą nie chcieć podejmować ryzyka wynikającego z przyłączenia banku bez funduszy własnych lub gdy trzeba dopłacać znaczne kwoty udziałów. Stan funduszy własnych wpływa też na ocenę zewnętrzną banku, którego wskaźniki publikuje się w różnych zestawieniach i opracowaniach. Przy próbie ograniczenia zgody na publikację wyników działalności w okresie realizacji programu naprawczego spotkaliśmy się z pytaniami ze strony klientów, którzy nie widząc w rankingach swojego banku, zastanawiali się, czy bank jest tak słaby, że wśród największych czy najlepszych się nie mieści.

Wyrównanie jednostki udziałowej wymaga uregulowań w statucie dających więcej czasu członkom, niż to wynika zazwyczaj ze statutu banku przejmującego, na uzupełnienie udziałów. W przeciwnym wypadku istnieje groźba rezygnacji

z członkostwa. Masowość członkostwa w banku spółdzielczym ma być jego siłą. To przecież także potencjalni klienci.

Osobna grupa zagrożeń wiąże się z personelem. W tej dziedzinie trzeba odnotować przede wszystkim:

- ❖ niski poziom kwalifikacji,
- ❖ skutki ograniczenia lub zaniedbania szkoleń,
- ❖ niska świadomość celów działania, zasad nowoczesnej obsługi klientów itp.,
- ❖ pasywność kadry kierowniczej,
- ❖ niskie wynagrodzenia,
- ❖ brak systemu oceny i motywacji.

Po stronie banku przejmującego dochodzą problemy wynikające z odczuć pracowników, że:

- ❖ muszę „robić na innych”,
- ❖ sytuacja odbija się na ich wynagrodzeniach,
- ❖ dochodzą dodatkowe obowiązki związane z potrzebą doszkolenia pracowników banku przejmowanego.

Ponadto z personelem wiążą się problemy niezgodności systemów wynagrodzeń, regulaminów itp., co może powodować m.in. konieczność poniesienia wydatków na odprawy, regulacje płac.

Należy także odnotować problem, który może się pojawić w banku przejmującym, który na skutek przejęcia (kilku przejęć) znacznie się rozwinął. W nowej strukturze zasadniczo zmienia się rola kadry kierowniczej. To, co w banku lokalnym było widoczne z zza biurka członków zarządu lub dyrektora, w nowych warunkach wymaga od nich zmiany organizacji pracy. Istnieje niebezpieczeństwo, że rutyna nie pozwoli tym osobom przestawić się z roli zwykłego administratora na skutecznego organizatora działań gospodarczych i lidera w strukturze lub jej części składowej. W konsekwencji mogą powstawać konflikty na tle kompetencji, sukcesów i porażek, a stąd już blisko do ogólnej porażki.

Z personelem i organizacją systemu zarządzania wiąże się niebezpieczeństwo mnożenia nowych stanowisk w centrali banku, które mają zająć się rozwiązywaniem powstających problemów. Oparcie się pokusie takiego sposobu ich rozwiązywania jest bardzo ważne i będzie skłaniać do szukania różnych rozwiązań, mniej kosztownych, dotyczących organizacji.

Wymienione ryzyka i problemy wynikające z przyłączenia zagrożonego banku spółdzielczego wymagają dokładnego rozpoznania na etapie podejmowania decyzji. Służyć temu będzie dokładny audyt, a nie tylko badanie bilansu. Wyniki audytu powinny stanowić podstawę projektów w zakresie zmian organizacyjnych, strategii działania i planów ekonomicznych.

Staranność na etapie przygotowania fuzji i podejmowania decyzji zwróci się szybko po przejęciu banku zagrożonego, gdy zarządzający bankiem nie będą

zaskakiwani nie rozpoznanymi problemami. Oprócz już wymienionych należy liczyć się z takimi, jak:

- 1) organizacja zasileń gotówkowych, zwłaszcza jeżeli sieć placówek jest liczna i oddalona od centrum,
- 2) sprawozdawczość statystyczna – bank przejmujący musi się zmieścić w tych samych terminach co wszystkie inne banki,
- 3) organizacja kontroli wewnętrznej – rozwój przez przejęcia banków niesie niebezpieczeństwo pozaprawnych działań ze strony personelu, jeżeli będą występować w tej dziedzinie luki,
- 4) bank staje się bardziej zauważalny dla konkurencji,
- 5) zaopatrzenie materiałowe, serwis itp.,
- 6) nieprawidłowości w odprowadzaniu podatków, składek ZUS itp.

Dlatego projektując przejęcie banku należy mieć na uwadze wszystkie dziedziny działalności banku, gdyż w każdej może wystąpić konieczność zmian dotychczasowych rozwiązań, szczególnie gdy przyłączającym jest bank spółdzielczy o niewielkim potencjale i prostej strukturze organizacyjnej.

Mnogość problemów, z jakimi musi się liczyć bank przejmujący, jeżeli tylko są dobrze rozpoznane i zdefiniowane dla danego przypadku przejęcia, musi być równoważona korzyściami, jeżeli przejęcie takie ma mieć uzasadnienie.

Na pierwszy plan wysuwają się korzyści wynikające z pozyskania nowego rynku. Banki spółdzielcze są bowiem ustawowo ograniczone co do terenu działania i nie mogą swobodnie rozwijać się tak jak banki komercyjne. Sprzyja to podejmowaniu decyzji o przejęciu. Na początku łatwo uzyskać dynamiczny wzrost sprzedanych kredytów i otwieranych rachunków, gdyż następuje zdyskontowanie rezerw prostych związanych z już posiadaną grupą klientów i udziałowcami.

Rozszerzenie oferty banku przejętego przyciąga nowych klientów, niechętnych mu w okresie zagrożenia. Większe możliwości kredytowe wynikające z wyższego wskaźnika koncentracji i zasobności środków sprzyjają pozyskaniu klientów strategicznych dla danej placówki (oddziału, filii itp.).

Na terenie jednego z przejętych banków w pierwszym roku po przejęciu Bank Spółdzielczy w Sztumie odnotował wzrost obliża kredytowego o kilkaset procent i nie był to przypadek odosobniony. Chociaż stany wyjściowe w banku zagrożonym są niskie i wysoką dynamikę nietrudno uzyskać, to jednak przy obecnie uzyskiwanych marżach widać poprawę rentowności takiej placówki.

Na potwierdzenie tej oceny można przytoczyć jeszcze wiele podobnych przykładów liczbowych, jakie odnotowaliśmy w Sztumie w związku z przejęciami banków.

Z przejęciem zagrożonego banku spółdzielczego wiąże się korzyść w postaci wsparcia finansowego ze strony NBP i BFG. Ma ono bardzo duże znaczenie w pierwszych latach po przejęciu, gdy trzeba ponieść znaczny wysiłek finansowy w celu dostosowania placówek przejętego banku do wymagań nowoczesnego rynku, a uzyskane wyniki mimo znacznej dynamiki nie kompensują

tych wydatków. Bank Spółdzielczy w Sztumie z pomocy takiej skorzystał. Chcąc uzyskać tę pomoc, należało dokonać bardzo dokładnej analizy przedsięwzięcia i jego zaprojektowania, co z kolei zaowocowało jednocześnie zorganizowaniem systemu analiz ekonomicznych, wcześniej nie istniejącego na potrzebnym poziomie.

Pomocy z BFG i NBP nie można uzyskać, przejmując bank formalnie nie zagrożony, chociaż wymagający także znacznego wkładu finansowego ze strony banku przejmującego.

Przyłączenie innego banku (wyluczając szczególnie przypadki) **poprawia pozycję kapitałową banku przejmującego**. Stwarza więc możliwość zainteresowania usługami podmioty, które ze względu na niski poziom wskaźnika koncentracji były poza zasięgiem banku.

W innym przypadku zwiększenie funduszy własnych w wyniku fuzji daje prawo do dalszego samodzielnego funkcjonowania, bo osiąga się w ten sposób wymagany Prawem bankowym próg kapitałowy. Większe fundusze własne poprawiają pozycję banku na lokalnym rynku.

Przejmowanie banku zmusza bank przejmujący do szukania optymalnych rozwiązań organizacyjnych. Nie ma bowiem gotowych, sprawdzonych wzorców banków spółdzielczych. Czynnikiem ten aktywizuje pracowników na stanowiskach samodzielnym, wyzwała nowe pomysły rozwiązania szczególnych problemów.

Widocznym efektem takich działań jest skonkretyzowanie procedur w zakresie poszczególnych sfer działalności, co usprawnia pracę. Wzrost liczby nowych placówek wpływa na konieczność rozwoju systemów informatycznych. Skłania do sięgania po nową technologię, której efektywne wykorzystanie możliwe jest przy odpowiednio dużej liczbie rachunków i rodzajów oferowanych produktów.

Bank Spółdzielczy w Sztumie przyłączał banki oddalone o sto i więcej kilometrów od swojej siedziby. Z tego względu **odpowiedni poziom systemu informatycznego był warunkiem skutecznej integracji ekonomicznej i organizacyjnej jednostek składających się na nową strukturę**.

Z kolei nowoczesny system informatyczny umożliwia kreowanie nowych produktów bankowych, a w konsekwencji poprawę oferty i większe zainteresowanie ze strony klientów, a o to przede wszystkim chodzi.

Łączenie banków ma sens, jeżeli umożliwia to ograniczenie kosztów jednostkowych. Znaczącym kosztem w banku są koszty personelu. Nowa struktura może koszty te ograniczyć przez koncentrację wykonywania niektórych zadań na wybranych stanowiskach.

Przyjęte w Banku Spółdzielczym w Sztumie rozwiązania spowodowały likwidację stanowisk rachunkowości we wszystkich oddziałach. Zastosowany system informatyczny zapewnił sprawny przepływ do centrali prawie wszystkich danych niezbędnych dla celów sprawozdawczych, analitycznych i ewidencyjnych. W bankach przejmowanych następuje eliminacja stanowisk nie związanych z bezpośrednią obsługą, a w przypadku stosowania stanowisk dzielonych koncen-

trowanie się na sprzedaży usług. Pracownicy z likwidowanych stanowisk mogą być wykorzystani po odpowiednim przeszkoleniu do bezpośredniej obsługi.

W sferze ekonomiki niewątpliwą korzyścią łączenia się banków spółdzielczych jest poprawa efektywności wykorzystania posiadanych środków finansowych. Jeżeli bank przejmujący ma nadwyżki środków (a tak zazwyczaj bywa), to rozwijając działalność kredytową skutecznie poprawia dochody. Jeżeli oba banki łączące się mają nadwyżkę lub dodatkowo powstają one w wyniku działalności na nowych rynkach lokalnych, to możliwe staje się uzyskanie wyższego oprocentowania lokat międzybankowych oferowane dla wyższych kwot tych lokat. Podobnie jest ze skarbowymi papierami wartościowymi (jeżeli w tego typu aktywa BS może lokować środki): przy relatywnie korzystnym oprocentowaniu uzyskuje się wysoki poziom płynności. Ponadto występowanie w strukturze banku placówek zorganizowanych w różnych środowiskach poprawia stabilność płynności banku.

Bank Spółdzielczy w Sztumie odnotowuje pojawianie się zwiększonych środków pochodzących z wpływu dochodów ogrodników na terenie Gdańska-Oruni, zajmujących się uprawą nowalijek itp. w okresie, gdy na terenie gmin wiejskich następuje spadek środków na rachunkach angażowanych przez rolników w produkcję roślinną. W tych gminach poprawia się stan środków po żniwach. Jeżeli w gminie dominuje uprawa jakiejś rośliny (np. buraków na terenie gminy Stary Targ), to zwiększone środki pojawią się pod koniec roku. Cykl taki ulega ostatnio zaburzeniu ze względu na pogorszenie się terminowości zapłaty za dostarczone produkty rolne.

Poprawia się efektywność obrotu gotówkowego. Nadwyżki gotówki, np. z utargów w oddziałach miejskich mogą być wykorzystane w oddziałach wiejskich, w których wypłaca się gotówkę rolnikom za sprzedane produkty rolne, unikając zasileń obciążonych prowizją z banku obsługującego bank spółdzielczy.

Rozszerzenie działalności w formie fuzji zmusza do aktywnych działań marketingowych. Są one konieczne w każdym banku, który chce być widoczny na rynku wśród innych konkurentów. Koszt jednostkowy wydatków na ten cel będzie dużo niższy niż suma wydatków banków funkcjonujących odrębnie, a ich wykorzystanie efektywniejsze zwłaszcza w masowej zakresie reklamy masowej, badań rynku i analiz.

Z konieczności koncentracji wynikają **korzyści także w zakresie obsługi prawnej i zaopatrzenia materiałowego**. Kupuje się taniej jeżeli partie kupowanego towaru są większe. Takie korzyści odnotowano w Banku Spółdzielczym w Sztumie zwłaszcza przy zakupie sprzętu informatycznego, przy usługach serwisowych itp.

Podobnie skoncentrowanie spraw z zakresu kredytów trudnych, które występują w każdym banku, poprawia skuteczność windykacji, w której wykorzystuje się doświadczenie zdobywane w związku z większą różnorodnością przypadków występujących w banku o rozbudowanej sieci placówek.

Występuje także pozytywne zjawisko w sferze psychiki pracowników, którym większą satysfakcję daje praca w banku liczącym się nie tylko na

rynku lokalnym, w banku który oferując porównywalną z bankami komercyjnymi gamę podstawowych produktów często tańszych, daje poczucie wypełnienia misji i eliminuje kompleksy.

Podsumowując, należałoby odpowiedzieć na pytanie, czy opłaca się bankowi spółdzielczemu przejmować inny bank, zwłaszcza zagrożony. Na przykładzie Banku Spółdzielczego w Sztumie można ocenić, że przejęcia opłaciły się, choć wszystkie nasze przypadki przyłączeń związane były z bankami rzeczywiście zagrożonymi. Czy opłaca się dalej rozwijać bank tą drogą? Tu odpowiedź nie może być jednoznacznie pozytywna; gdyż jeżeli z rzeczywiście zagrożonym bankiem – raczej nie. Jeżeli natomiast z bankiem o dobrej sytuacji ekonomicznej, ale o małych funduszach własnych, to niewątpliwie tak.

Zdobyte doświadczenie pozwala dokonać przejęcia innego banku bardzo szybko i sprawnie z punktu widzenia wymogów formalnoprawnych. Ważne jest, żeby wiedzieć „co dalej”. Ciągłe istniejące głębokie osadzenie banków spółdzielczych w rolnictwie przy obecnym stanie tej gałęzi gospodarki musi skłaniać do poważnego zastanowienia się nad kolejną fuzją z zagrożonym bankiem obsługującym rolnictwo.

Do głębokiego przemyślenia projektu przejęcia banku skłania również wciąż nie rozstrzygnięta sprawa ustawy regulującej restrukturyzację sektora bankowego. Ustawa ta może być przykładem, jak można skomplikować sprawy stosunkowo proste, w tym przypadku możliwe do rozwiązania kilkoma zapisami w ustawie Prawo bankowe.

Bank Spółdzielczy w Sztumie wraz z bankami przyłączonymi zaangażował kwotę ponad 500 tys. zł gotówki w utworzenie banku regionalnego w związku z wymienioną ustawą, tracąc rocznie dochód około 100 tys. zł, po to, aby móc sprzedać w 1995 r. kredyty trudne do banku regionalnego w kwocie 222 tys. zł, odzyskując rocznie około 16 tys. zł.

Obecny stan prawny i organizacyjny spółdzielczego sektora bankowego nie pozwala do końca ocenić potrzeby, sensu, zagrożeń i korzyści, jakie mogą płynąć z łączenia się banków spółdzielczych. W decyzjach o łączeniu wciąż zbyt wiele jest intuicji, nadziei, ale także – bardzo pozytywnego zjawiska – realizacji zasady spółdzielczego współdziałania dla dobra całej spółdzielczości.

Lech Chętnik

SANACJA BANKU PRZEZ PRZEJĘCIE – DOŚWIADCZENIA POLSKIEGO SYSTEMU BANKOWEGO

(omówienie dyskusji)

W siedzibie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego 29 czerwca 2000 r. odbyło się seminarium poświęcone procesom sanacji banków drogą przejęcia ich przez banki silniejsze.

W spotkaniu uczestniczyli członkowie Rady i Zarządu Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, przedstawiciele Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego oraz praktycy bankowi, w tym także ci, którzy w swojej pracy bezpośrednio zajmują się kierowaniem i nadzorem nad projektami będącymi tematem dyskusji seminaryjnej.

Prowadzący spotkanie Przewodniczący Rady BFG Marek Grzybowski, Prezes Zarządu BFG Ewa Kawecka-Włodarczyk oraz Członek Rady Jan Szambelańczyk podkreślili fakt, że proces przejmowania i sanacji słabych banków jest szczególnie istotny z punktu widzenia realizacji ustawowych funkcji Funduszu. BFG, obok gwarancji depozytów zajmuje się także działalnością pomocową. W ramach tej działalności szczególne miejsce zajmuje wspieranie programów przejmowania banków o słabej kondycji finansowej, które zagrożone są upadłością. Fundusz uważa wspieranie takich programów za bardzo istotne z punktu widzenia stabilizowania oraz umacniania zaufania publicznego do polskiego systemu bankowego. Udzielanie pomocy finansowej w sektorze bankowym jest działalnością kontrowersyjną z punktu widzenia teorii ekonomii i m.in. z tego powodu stanowi ciekawy przedmiot dyskusji.

Po 5 latach funkcjonowania BFG można pokusić się o ocenę, czy funkcja pomocowa Funduszu jest potrzebna i skuteczna. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń wydaje się, że należy sanować banki, chociażby z tego powodu, że koszty z tytułu opłat obowiązkowych wnoszonych przez banki na rzecz Funduszu, a przeznaczanych na działalność pomocową, są nieporównywalnie niższe niż koszty wypłat depozytów gwarantowanych w przypadku upadłości banku. Za tą tezę przemawia przykład: 976 mln zł ogólnej sumy udzielonych przez BFG pożyczek pokryła (uratowało) depozyty warte 11 mld zł.

Przeciwnicy działalności pomocowej podnoszą problem psucia rynku”, obniżania dyscypliny rynkowej. Z drugiej strony praktyka bankowa wskazuje, że pomoc finansowa zagrożonym bankom może być bardzo efektywnym narzędziem stabilizującym system bankowy i często rozwiązaniem tańszym niż alternatywna